

Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de
Portalegre

Projeto de Mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas

***Contributo do Planeamento Estratégico e do Marketing
Territorial no Desenvolvimento de Cidades
Sustentáveis: Proposta para a Região Autónoma do
Príncipe***

Deolésio Soares Mendes

Orientadora: Professora Doutora Ana Ercília Reis José

Coorientador: Professor Doutor Joaquim António Belchior Mourato

Portalegre, maio de 2020

*“Para as gentes de São Tomé e Príncipe, que sempre amei, e
vejo sofrer, agora de moto próprio, com as dificuldades da
insularidade e das estruturas sociais e políticas, que tardam em
organizar a nova nação para o aproveitamento dos muitos
recursos naturais em proveito das populações”*

(Hermínio Ferraz, 2008)

Agradecimentos

No decurso deste Mestrado, e consequentemente deste projeto, muitas foram as pessoas e organizações que me marcaram positivamente e contribuíram para o meu sucesso, por isso, sinto-me no dever de lhes proferir algumas palavras de agradecimento.

Sendo assim começo por agradecer aos meus pais e à minha família por todo o esforço, apoio, carinho, cumplicidade e, sobretudo, por aquele suporte familiar nos momentos de maiores vicissitudes.

Transmito a minha total gratidão à Escola Superior de Tecnologia de Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre (ESTG-IPP), que em momento algum limitou os esforços para me proporcionar um ensino de excelência.

Um especial reconhecimento à Professora Doutora Ana Ercília Reis José (orientadora do projeto) e ao Professor Doutor Joaquim António Belchior Mourato (coorientador do projeto), pela dedicação, compreensão, disponibilidade, interesse e paciência, que tiveram comigo desde o primeiro dia que tomaram contacto com este projeto. De igual modo, aproveito a oportunidade para agradecer todos os docentes da ESTG-IPP, pelo acompanhamento e conhecimento científico que me transmitiram.

Agradeço também ao José Cassandra e ao Armando Silva pela ajuda dada na construção do logotipo, para a Região Autónoma do Príncipe.

Por fim, resta-me agradecer a todos os meus colegas de Mestrado e aos meus amigos, especialmente aos meus colegas africanos, que juntos fomos ultrapassando diversos desafios em busca dos nossos sonhos.

A todos muito obrigado!

Resumo

Considerando o contexto socioeconómico e ambiental atual, marcado pelas profundas alterações, muito motivado pela globalização, urge a necessidade de planear e gerir as cidades e territórios, de modo a favorecer o seu desenvolvimento sustentável.

Por esta razão, o presente projeto tem por objetivo principal compreender de que forma o planeamento e o marketing estratégico territorial podem influenciar o desenvolvimento sustentável da Região Autónoma do Príncipe.

Para tal, realizou-se uma análise comparativa, através da metodologia de análise de conteúdos qualitativos, entre o Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável de Cabo Verde, o Plano Nacional de Desenvolvimento de São Tomé e Príncipe e a Proposta do Plano Estratégico de Desenvolvimento da Região Autónoma do Príncipe, para se poder avaliar o nível de alinhamento entre estes, tendo em conta as três dimensões do quadro teórico (sustentabilidade, planeamento estratégico e marketing territorial) e as considerações da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável, para consequentemente disto, traçar-se um quadro de contributos para o desenvolvimento sustentável da Ilha do Príncipe.

Conclui-se que existem semelhanças e dissemelhanças entre os planos, tanto a nível da profundidade que se atribui a cada elemento analisado, como no alinhamento destes no cumprimento das orientações da Agenda2030 da ONU. No que concerne ao quadro de contributos para a ilha do Príncipe, verificou-se que planeamento estratégico apoiado nas estratégias do marketing territorial se constitui como uma mais-valia para o desenvolvimento da ilha.

Palavras-Chave: Desenvolvimento Sustentável das Cidades, Planeamento Estratégico, Marketing territorial, Agenda 2030 das Nações Unidas e Competitividade.

Abstract

Considering the current socio-economic and environmental context, marked by profound changes, highly motivated by globalization, there is an urgent need to plan and manage cities and territories, in order to favor their sustainable development.

Due to this reason, the main objective of this project is to understand how territorial strategic planning and marketing can influence the sustainable development of the Autonomous Region of Príncipe.

To accomplish the goal, a comparative analysis was carried out, using the qualitative content analysis methodology, between the Strategic Plan for Sustainable Development of Cabo Verde, the National Development Plan of São Tomé e Príncipe and the Proposed Strategic Development Plan for the Região Autónoma do Príncipe, in order to assess the level of alignment between the plans, taking into account the three dimensions of the theoretical framework (sustainability, strategic planning and territorial marketing) and the considerations of the United Nations Agenda 2030 for sustainable development, for consequently, a framework of contributions to the sustainable development of Príncipe Island is drawn up.

It is concluded that there are similarities and dissimilarities between the plans, both in terms of the depth that is attributed to each element analyzed, and in their alignment in compliance with the guidelines of the UN Agenda2030. With regard to the framework of contributions to the island of Príncipe, it was found that strategic planning based on territorial marketing strategies constitutes an asset for the development of the island.

Keywords: Sustainable Cities Development, Strategic Planning, Territorial Marketing, United Nations Agenda 2030 and Competitiveness.

Lista de Acrónimos e Siglas

I&D – Investigação e Desenvolvimento

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

OMD – Objetivos do Milénio para o Desenvolvimento

ONG – Organizações não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PEDS – Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável

PIB – Produto Interno Bruto

PNDSTP – Plano Nacional de Desenvolvimento de São Tomé e Príncipe

RAP – Região Autónoma do Príncipe

STP – São Tomé e Príncipe

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

Índice Geral

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
<i>Abstract</i>	v
Lista de Acrónimos e Siglas	vi
Índice Geral.....	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas	x
Índice de Gráficos	xii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento e Justificação do Tema	1
1.2. Objetivos e Contributos do Projeto	3
1.3. Estrutura do Projeto.....	4
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1. Cidades Sustentáveis como estratégia de Desenvolvimento	5
2.2. Planeamento Estratégico Territorial.....	9
2.2.1. Ferramentas de Suporte ao Planeamento Estratégico.....	16
2.3. Marketing Territorial no Desenvolvimento e Valorização do Território	20
2.3.1. Aplicação do Marketing Territorial a uma Cidade/Território.....	28
2.4. Síntese do Estado da Arte	31
CAPÍTULO III – AS ORIENTAÇÕES DA AGENDA2030 DA ONU PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	34
3.1. A Agenda 2030	34
3.2. As Diretrizes da Agenda 2030 da ONU	36
3.3. Meios de Implementação e Monitorização da Agenda 2030.....	37
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA.....	38
4.1. Problemática da Investigação	38
4.2. Opção Metodológica	39
4.3. Instrumento de Recolha e de Exploração Documental.....	42
4.4. Estudo Piloto – PEDS Cabo Verde	46
4.4.1. Conclusão do Estudo Piloto	47

CAPÍTULO V: AVALIAÇÃO DOS PLANOS ESTRATÉGICOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	50
5.1. Ações Dinamizadoras para as Regiões Insulares	50
5.2. Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável de Cabo Verde	53
5.2.1. Contextualização de Cabo Verde	53
5.2.2. Análise do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável de Cabo Verde	55
5.3. Plano Nacional de Desenvolvimento de São Tomé e Príncipe.....	63
5.3.1. Contextualização de São Tomé e Príncipe	63
5.3.2. Análise do Plano Nacional de Desenvolvimento de São Tomé e Príncipe	65
5.4. Proposta do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável da Região Autónoma do Príncipe.....	73
5.4.1. Contextualização da Região Autónoma do Príncipe	73
5.4.2. Análise da Proposta do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável da Região Autónoma do Príncipe.....	76
5.5. Análise Comparativa Entre os Planos Estratégicos de Desenvolvimento	84
CAPTÍTULO VI: CONTRIBUTOS PARA A RAP	91
6.1. Antecedentes e Análise da Situação.....	92
6.2. Definição da Estratégica	95
6.3. Marketing Territorial.....	97
6.4. Proposta da Criação da Marca	105
6.5. Controlo	110
6.6. Conclusão	114
CAPÍTULO VII: CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
7.1. Principais Considerações	116
7.2. Limitações da Investigação.....	120
7.3. Sugestões para Futuras Investigação	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
ANEXOS	134

Índice de Figuras

Figura 1: Dimensões do desenvolvimento sustentável	6
Figura 2: Principais sectores estratégicos de intervenção dos planos estratégicos.....	12
Figura 3: Etapas na elaboração de um plano estratégico	13
Figura 4: Formulação do Balanced Scorecard.....	18
Figura 5: Perspetivas do Balanced Scorecard	19
Figura 6: Os 4 P's do marketing.....	22
Figura 7: Processo de marketing estratégico territorial	24
Figura 8: Níveis do marketing territorial	25
Figura 9: Os elementos de capacidade organizativa territorial	30
Figura 10: Síntese do quadro teórico	32
Figura 11: Os objetivos do desenvolvimento sustentável da ONU	35
Figura 12: síntese das diretrizes da Agenda 2030 da ONU.....	36
Figura 13: Procedimentos metodológico da análise de conteúdos	40
Figura 14: Mapa de Cabo Verde.....	54
Figura 15: Localização das ilhas de São Tomé e Príncipe.....	63
Figura 16: Localização das ilhas de São Tomé e Príncipe.....	63
Figura 17: Cidade de Santo António do Príncipe	74
Figura 18: Organigrama do Governo da Região Autónoma do Príncipe.....	76
Figura 19: Síntese de benchmarking dos planos	88
Figura 20: Síntese do alinhamento dos planos estratégicos no cumprimento das orientações da Agenda2030 da ONU	90
Figura 21: Caminhos para melhor desempenho doPríncipe2030.....	92
Figura 22: Matriz SWOT da RAP	93
Figura 23: Mapa Estratégico	95
Figura 24: Segmentos-alvos para RAP	98
Figura 25: Proposta de Logotipo para RAP	106
Figura 26: Prisma de identidade da marca Príncipe Island	107
Figura 27: Contributos dos documentos analisados para construção do quadro de contributos para RAP	115

Índice de Tabelas

Tabela 1: Os principais contributos do planeamento estratégico territorial.....	11
Tabela 2: Recursos endógenos suscetíveis de influenciar a atratividade de um território...	14
Tabela 3: Contributos do Benchmarking	16
Tabela 4: Análise SWOT	18
Tabela 5: O que é desejável num lugar	25
Tabela 6: Potencialidades do marketing territorial.....	29
Tabela 7: Mercados-alvo do marketing territorial	31
Tabela 8: Instrumento análise documental.....	43
Tabela 9: Alinhamento dos planos estratégicos no cumprimento da Agenda2030 da ONU	45
Tabela 10: Proposta do instrumento de análise documental	48
Tabela 11: Caraterísticas dos pequenos territórios insulares.....	51
Tabela 12: Atratividade do território	52
Tabela 13: Avaliação do PEDS	60
Tabela 14: Alinhamento do PEDS no cumprimento da Agenda 2030	61
Tabela 15: Avaliação do PNDSTP	68
Tabela 16: Alinhamento do PNDSTP no cumprimento da Agenda2030 da ONU	72
Tabela 17: Principais constrangimentos do Príncipe	77
Tabela 18: Os ODS estipulados pela RAP	79
Tabela 19: Avaliação da Proposta do Príncipe2030	80
Tabela 20: Alinhamento da Proposta do Príncipe2030 com as orientações da Agenda2030 da ONU	82
Tabela 21: Benchmarking do nível de profundidade.....	86
Tabela 22: Benchmarking do alinhamento entre os planos estratégicos com as diretrizes da Agenda2030 da ONU	89
Tabela 23: Subsegmentar dos públicos-alvo	99
Tabela 24: Objetivos específicos e medidas para cada objetivo estratégico.....	100
Tabela 25: Ações para atingir os objetivos estratégicos	102
Tabela 26: Efeito das ações na implementação dos objetivos estratégicos	104
Tabela 27: Meios de comunicação para cada segmento	108

Tabela 28: Perspetiva Financeira.....	110
Tabela 29: Perspetiva de clientes.....	110
Tabela 30: Perspetiva de processos internos	111
Tabela 31: Perspetiva de aprendizagem e crescimento.....	113

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Projeção da população cabo-verdiana	58
Gráfico 2: Projeção de população total de São Tomé e Príncipe	64
Gráfico 3: Projeção da população da Região Autónoma do Príncipe.....	74

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento e Justificação do Tema

Numa época em que se vive num clima de crescente competitividade entre as cidades, muito motivado pelas profundas alterações socioeconómica e ambiental verificadas nas últimas décadas, urge a necessidade dos atores territoriais (governo, setor privado, sociedade civil, organizações não governamentais, entre outros) encontrarem soluções, de modo a minimizar os impactos dessas frenéticas mudanças, para que os territórios se tornem, num espaço mais resiliente, mais atrativo, mais inclusivo e com melhor qualidade de vida.

Ainda assim, é importante salientar que as cidades se têm afirmado, como verdadeiros centros de inovação e de desenvolvimento, uma vez que conseguem atrair recursos indispensáveis ao seu desenvolvimento.

A Região Autónoma do Príncipe (RAP), no contexto dos pequenos territórios insulares africanos, tem vindo a destacar-se, graças a pequenas medidas implementadas na conservação e preservação da natureza e no turismo sustentável, que lhe garantiu em 2012, o título de Reserva Mundial da Biosfera da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) e, bem recentemente, um elogio da Organização das Nações Unidas (ONU), como sendo um exemplo a seguir.

Posto isto, na necessidade de um plano estratégico de desenvolvimento sustentável para a ilha do Príncipe, que está, aliás, na fase de construção pelas autoridades competentes daquela região, torna-se oportuno a realização deste projeto, com o intuito de dar contributos no desenho, na implementação e na monitorização do referido plano. Assim, considera-se que este trabalho poderá ser relevante quer para o Governo Regional do Príncipe, bem como, para os restantes atores territoriais em processo de implementação e monitorização de projetos.

De acordo com Barros (2011), o planeamento estratégico apoiado nas políticas de marketing territorial, têm vindo a dar bons resultados na Europa e recentemente em Portugal, procurando sempre projetar o território, através de projetos e medidas sustentáveis.

Por este motivo, Gomes (2014) Pinto (2016) e Fonseca (2006) consideram que o marketing territorial, enquanto uma ferramenta ao serviço do planeamento estratégico, desempenha uma

função de notoriedade, não apenas na construção das estratégias que os atores dos territórios devem seguir, para projetá-lo, mas também na análise das necessidades dos públicos-alvo e do próprio território, permitindo, por um lado, identificar, hierarquizar e delinear os recursos mobilizadores de desenvolvimento, e, por outro, detetar os fatores que inviabilizam o seu crescimento, nomeadamente:

- Políticas setoriais que influenciam o desenvolvimento territorial;
- Iniciativas empreendedoras das empresas locais ou externas;
- Fomento da cultura de partilha através das parcerias de rede público-privado;
- Constituição coerente e fundamentada de medidas de apoio à decisão.

Desta forma, torna-se imperioso planear e gerir o futuro dos territórios racionalmente, neste ambiente de incertezas e ambiguidade. Isto porque, o desenvolvimento sustentável impõe às cidades, uma *“transparência de processos e mecanismos que, de forma multidisciplinar e multisectorial”*, exige a cooperação e colaboração de todos os seus atores, para que a estratégia desenvolvida concilie com os seus interesses (Barros, 2011 e Plano de Ordenamento do Espaço Marítimo, 2010).

Nesta perspetiva, o desenvolvimento sustentável deve, não apenas, irradiar a pobreza, de modo a melhorar a qualidade de vida dos indivíduos e a competitividade dos territórios através da valorização dos recursos endógenos, mas também , combater as alterações climáticas, através de instrumentos de planeamento eficazes, *“para preservar os nossos oceanos e florestas”* (ONU, 2015).

Assim, pode-se afirmar que está aberto um amplo campo de reflexão sobre as principais dificuldades que os pequenos estados insulares têm vindo a enfrentar, principalmente pelas debilidades demonstradas nas planificações estratégicas, não suportadas pelas políticas de marketing territorial. Logo, torna-se necessário construir estratégias de desenvolvimento dos lugares assentes nas ferramentas inovadoras, como planeamento estratégico e marketing territorial, para que, os instrumentos da planificação, consigam enfrentar os novos paradigmas das cidades e territórios sustentáveis, gerando vantagens competitivas (Precedo, Orosa, e Míguez, 2010 e Lapa, Reis, Silva, Trajano, Sá e Correia, 2018).

1.2. Objetivos e Contributos do Projeto

O objetivo principal desta investigação centra-se em compreender, de que forma o planeamento e o marketing estratégico territorial podem apoiar o desenvolvimento sustentável da RAP.

Para consecução deste objetivo central, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma análise e consequentemente a avaliação comparativa, entre Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável de Cabo Verde (PEDS), o Plano Nacional de Desenvolvimento de São Tomé e Príncipe (PNDSTP) e a Proposta do Plano de Desenvolvimento Sustentável da RAP (Príncipe2030), tendo em conta o Enquadramento Teórico e as orientações da Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável;
- Elaborar um quadro de contributos, para a ilha do Príncipe, com base no abordado no enquadramento teórico e nos resultados da análise comparativa entre os planos, para auxiliar os decisores territoriais na implementação e monitorização do plano estratégico de desenvolvimento sustentável da RAP.

Concretizar estes objetivos visa, não apenas contribuir para o cumular do conhecimento nesta área de investigação, mas também apresentar resultados que viabilizam:

- Informação para a autoridade da RAP e todos os atores interessados no desenvolvimento daquela ilha;
- Classificar e avaliar as medidas de desenvolvimento da proposta do Príncipe2030 em relação ao PEDS e a PNDSTP;
- Auxiliar no desempenho das estratégias da proposta do Príncipe2030, no que diz respeito a implementação e monitorização do referido plano.

1.3. Estrutura do Projeto

O trabalho divide-se em sete capítulos.

O Capítulo I, diz respeito à introdução onde se apresenta o enquadramento e a justificação do tema, os objetivos que se pretende atingir e a forma como está estruturado o projeto.

O Capítulo II, centra-se no enquadramento teórico, que resulta da resenha de literatura sobre os principais conceitos que fundamentam a temática da investigação, como: o desenvolvimento sustentável das cidades ou dos territórios, planeamento estratégico e marketing territorial. Ainda neste, realiza-se uma síntese do estado da arte, por forma a identificar as principais características.

O Capítulo III, apresenta as orientações da Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável.

O capítulo IV, descreve-se a metodologia utilizada para desenvolver o presente trabalho de investigação, apresentando a problemática do estudo, a opção metodológica, o instrumento de análise comparativa documental e o desenvolvimento de estudo piloto.

No Capítulo V, desencadeia-se a análise documental e, por conseguinte, a análise comparativa entre o PEDS, o PNDSTP e a proposta do Príncipe2030. Antes de se proceder a análise dos planos estratégicos, faz-se uma pequena contextualização de cada região em estudo.

O Capítulo VI, diz respeito aos contributos para a RAP.

O Capítulo VII, em guisa de conclusão, tece as principais considerações sobre o trabalho, as limitações da sua realização e apresentam-se sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Cidades Sustentáveis como estratégia de Desenvolvimento

Considerando a globalização e o custo de oportunidade de se viver nas cidades em relação ao meio rural, constata-se que as cidades têm vindo a registar cada vez mais um incremento significativo da população (Lopes, 2016).

Embora, estas sejam consideradas centro de inovação e de desenvolvimento social e económico, o seu crescimento não planificado e muitas vezes insustentável, tem vindo a traduzir-se em consequências prejudiciais para o ambiente, tais como: a degradação do solo, desigualdade social, poluição, qualidade de vida, entre outros (Euromonitor International, 2014).

Neste sentido, os atores territoriais sentiram a necessidade de desenvolver e implementar estratégias, que realçassem a promoção e a valorização territorial, pugnassem pela preservação ambiental, favorecessem a responsabilidade social e propiciassem sobretudo a satisfação das necessidades de todos *stakeholders*¹ (Gaio e Gouveia, 2007, Salgado e Leitão, 2011 e Euromonitor International, 2014).

Sendo assim, a educação ambiental surge como uma ferramenta transformadora na medida que salienta a necessidade de se construir uma sociedade de equidade, com certos padrões entre o homem e a natureza, de modo a registar melhorias nas condições de vida, na competitividade do território e principalmente no desenvolvimento sustentável dos lugares (Lapa, *et. al*, 2018 e WCED, 1987).

Por conseguinte, o desenvolvimento sustentável, caracteriza-se pela capacidade de se satisfazer as necessidades e os desafios do presente, sem nunca comprometer ou negligenciar as necessidades das gerações futuras (WCED, 1987). Por outras palavras, (Gutierrez, 2013) defende que este desenvolvimento “*reflete a necessidade de criar eficiência, organização, conservação e equilíbrio dos recursos de uma sociedade no presente, de uma forma em que o adequado aproveitamento dos recursos não comprometa o futuro da sociedade*”.

¹ Termo proveniente do inglês que significa “grupo de interesse”. Sendo assim, *stakeholder* territorial é caracterizado por todos aqueles com interesse no desenvolvimento de um determinado lugar, como por exemplo, Sociedade Civil, Setor Público e Privado, Organizações não Governamentais, entre outros (Freeman, 1984 e Freeman e Reed, 1984).

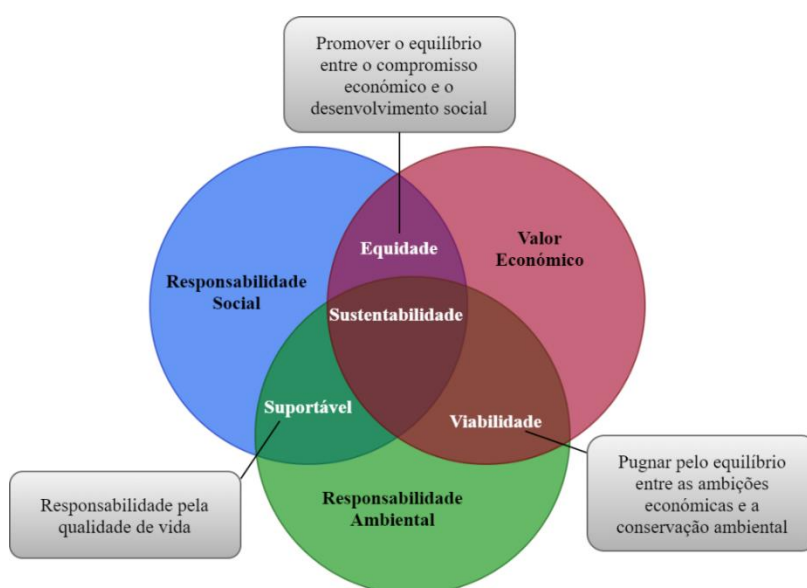
Deste modo, Gehl (2013) e Pinto (2016), definem cidade sustentável como aquela que defende o equilíbrio entre a ação do homem nas estratégias de desenvolvimento e o meio ambiente, ou seja, é aquela que paralelamente ao desenvolvimento económico, facilita a satisfação das necessidades básicas, para que o homem viva com dignidade, tendo direito aos cuidados de saúde, a educação, transportes, habitação, segurança, trabalho, espaços verdes, entre outros, sem nunca por em causa as necessidades das gerações futuras.

Então, para se atingir o desenvolvimento sustentável torna-se necessário as cidades garantirem a prosperidade económica, a igualdade social, o ambiente saudável, a cultura e a gestão institucional (Carta de Leipzig sobre as Cidades Europeias Sustentáveis, 2007).

Nesta linha de pensamento, o desenvolvimento sustentável das cidades e dos territórios deve ser *“um processo de transformação, no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender as necessidades e aspirações humanas”* (WCED, 1987).

Todavia, a UNESCO (2005) estipulou três dimensões cruciais para o desenvolvimento sustentável das cidades ou região, com o intuito de encontrar o equilíbrio entre o homem e o meio, sendo: dimensão ambiental, económica e social (Figura,1).

Figura 1: Dimensões do desenvolvimento sustentável



Fonte: adaptado de Santos e Alves (2015)

Por esta razão, as instituições governamentais têm vindo a adotar políticas de desenvolvimento sustentável das cidades, com o objetivo de salvaguardarem os interesses e os recursos dos territórios, para que estas estejam sempre em igualdade competitiva em relação a outras cidades, conquistando assim, cada vez mais capacidade atrativa perante os *stakeholders* (Gutierrez, 2013). Posto isto, Almeida (2013) e Bittencourt (2014) entendem que este tipo de desenvolvimento deve motivar uma atitude comprometida entre todos os agentes territoriais, para se garantir a competitividade e a coesão social.

Para além disso, as cidades devem consciencializar-se dos desafios inerentes ao seu desenvolvimento, para através disso, construírem e perspetivarem o futuro do seu desenvolvimento sustentável (Mendes, 2012). Por isso, Vilares, Rosa, Magalhães, Esteves, e Tavares (2015) citam um conjunto de medidas, ou visões estratégicas, que as cidades sustentáveis devem seguir:

- **Prosperidade:** oferecer altos níveis de qualidade de vida a pessoas qualificadas, por forma a fomentar o conhecimento que gerar inovação e criatividade e, consequentemente atrair e fixar recursos, sobretudo financeiros;
- **Saudável:** promover a proximidade entre o homem e a natureza, através da valorização dos recursos naturais e assumir a eficiência e a redução da pegada ecológica² e carbónica, através de espaços saudáveis;
- **Resiliência:** estabelecer uma postura comprometida com as gerações vindouras, conservando o património e, mediante as tendências vigentes desenvolver medidas para colmatar os paradigmas emergentes, salvaguardando sempre os recursos endógenos;
- **Justiça:** não privar os seus cidadãos do uso da cidadania e da sua identidade cultural;
- **Inclusão:** fomentar a coesão social e inclusão dos indivíduos, dando-lhes oportunidades de educação, saúde, segurança e justiça;
- **Conexão:** viabilizar a conexão com o mundo, através de cooperação, complementaridade e de desenvolvimento sustentável.

Perante isto, cidades que atingirem estes parâmetros de desenvolvimento, fomentarem a utilização de competências inovadoras e criativas, pautarem por uma cultura de investigação e desenvolvimento (I&D) científica e tecnológica, serão as mais competitivas, uma vez que, estes

² Pegada Ecológica – trata-se de um indicador biológico que permite avaliar a forma como os recursos estão a ser utilizados, para a sobrevivência do Homem (Almeida, 2016).

fatores revelam-se atualmente, como um dos grandes desafios impostos às cidades sustentáveis (Pinto, 2016, Brito e Lenacastre, 2014).

Em função disto, Cidrais (2006) salienta a necessidade do envolvimento e participação ativa, cooperação, confiança e transparência entre todos os atores na elaboração da estratégia, isto porque, torna a estratégia mais valiosa e mais consistente, para além de, fomentar a coesão social, ou seja, possibilita construir vantagem competitiva e, principalmente, uma rede de cooperação e parcerias entre indivíduos e organizações dotados de conhecimento e capacidade criativa. Todavia, Correia e Brito (2011) defendem não ser uma tarefa de fácil execução, uma vez que, neste processo “*existe dificuldade em reunir consensos, normalmente ocorrem tensões entre interesses individuais e coletivos, principalmente devido a percepções e intenções divergentes*” (Barros e Gama, 2010)

As Câmaras Municipais, exercem uma função de extrema importância em todo este processo, isto porque, servem de mediador entre os interesses municipais e os dos investidores, dado que, “*os municípios são as entidades locais mais próximas da realidade de cada região, estando mais cientes das necessidades e problemas das populações e querendo por isso o melhor desenvolvimento com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos seus munícipes*” (Almeida, 2004, Albuquerque, Martins, e Costa, 2010, citado por Aragonez e Alvez, 2013).

Porém, nunca deverão deixar-se corromper pelos projetos ambiciosos, uma vez que, estes são responsáveis pelo fomento da competitividade territorial nos seguintes aspetos: na valorização de cada atributo do território, na garantia de dinâmica empresarial, e no fomento do empreendedorismo e inovação empresarial (Albuquerque, *et. al*, 2010 e Alves, 2008).

Conhecidos os possíveis obstáculos a se colmatar na política territorial, os atores dos territórios, devem tomar medidas para que as instituições públicas e privadas trabalhem em conjunto, de modo a impulsionar a competitividade e produtividade dos lugares, através de estratégias, que tragam valor acrescentado, atendam as necessidades de todos os *stakeholders* e tornem a imagem territorial mais cativante com auxílio de marketing territorial (Alves, 2008, Kotler e Keller, 2012 e Czinkota e Brito, 2001).

2.2. Planeamento Estratégico Territorial

De acordo com Simplício (2000) e Gomes (2014), atualmente o planeamento estratégico territorial tem vindo a se constituir, como um dos principais instrumentos de planificação e gestão dos territórios, neste ambiente globalizado marcado pela constante fluidez e mutação.

Apesar de Guerra (2000) entender que muitas vezes o planeamento estratégico é encarado como uma mera banalidade, é de notar, que o conceito “estratégia” provém do grego, *stratego*, que significa “*a arte de conduzir um exército até à presença do inimigo e dirigir as operações de forma a atingir o objetivo desejado*” (Guell, 1997). Contudo, Araújo (2016) realça que na sua fase introdutória, este direcionava-se apenas para a conjuntura militar e só posteriormente, para o contexto empresarial e territorial.

Note-se que a utilização do planeamento estratégico aplicado aos territórios emergiu nas cidades americanas, como *San Francisco, Miami, Saint Louis*, na década de 80. Foi tanto o seu sucesso, que rapidamente difundiu-se para a Europa, para os principais centros de decisão, como *Birmingham, Rotterdam, Amsterdam, Barcelona, Lisboa* entre outras (Gomes, 2014, Ferrão, 2000 e Ferreira, 2005).

No entanto, Fonseca e Ramos (2006) salientam que face à incapacidade do planeamento convencional (que é normativo, rígido, setorial e tecnocrático), em atender as necessidades do novo cenário da economia mundial, nomeadamente: o desenvolvimento tecnológico, a globalização da economia, fenómenos sociopolíticos, desenvolvimento urbano e dos transportes, entre outros, sentiu-se a necessidade de se transitar do “*plano como produto para o planeamento como processo*” integrado de gestão e de avaliação da estratégia, participativo e flexível (Azevedo, Magalhães e Pereira, 2011 e Ferreira, 2005, Chiavenato e Matos 2009).

O planeamento estratégico, consiste na definição de objetivos e na seleção de “*meios e formas para que esses objetivos tenham maiores probabilidades de serem alcançados*”, isto é, “*corresponde à tentativa de antever e de dar resposta atempada aos acontecimentos que venham a verificar-se na envolvente externa através da definição e estruturação das linhas gerais de atuação de longo prazo, a fim de atingir os objetivos propostos*” Nunes (2015)

Na perspetiva de, Certo e Peter (2005) citado por Gomes, Silva e Ferreira (2018) este instrumento, caracteriza-se por “*um processo contínuo e interativo voltado para a manutenção da*

organização como um todo integrado de forma apropriada a seu ambiente”. Para além disso, Fonseca (2006) encara-o como uma ferramenta, que produz valor acrescentado para os territórios, transforma-os num campo de rivalidade com outros lugares, a medida que vai aproveitando as oportunidades e consequentemente eliminando as ameaças.

Sendo assim, o planeamento estratégico

procura interpretar as dinâmicas internas e externas e a integração dos diferentes componentes do sistema, identificando interdependências e áreas críticas de mudança. Constrói uma ideia de planeamento como lugar de convergência da sociedade civil, do estado e do mercado, promovendo a participação, as iniciativas em parceria e a descentralização do processo de decisão e a adoção do princípio da subsidiariedade (Cabral e Marques, 1996, citado por Barros, 2011, pp. 12).

No entender de Araújo (2016), Guell (2000) e Megginson, Mosley e Pietri (1986) esta ferramenta consiste num processo cíclico e decisivo para o sucesso das cidades e dos territórios sustentáveis, uma vez que, permite construir, diagnosticar e avaliar as suas estratégias e através disso construir um caminho com base na visão inovadora, que promove a indetidade dos lugares, reforçar a coesão social e dá respostas aos paradigmas emergentes, ao mesmo tempo que:

- Determina as responsabilidades de cada autor e os apoia na adaptação a mudanças, fomentando a cooperação e entreajuda entre todos.
- Capacita os executores do plano a agirem com maior clareza e exatidão;
- Clarifica os objetivos estratégicos e torna-os acessíveis para todos;
- Gere da melhor forma a poupança dos recursos.

Em função disto, Ferreira (2005) declara *“não será exagerado afirmar que se trata de um novo paradigma cultural, ao nível do planeamento e da gestão dos grandes sistemas e organizações contemporâneos*”, uma vez que, se trata de um instrumento mais aprimorado capaz de corrigir os problemas provenientes do crescimento, desenvolvimento e da competitividade territorial como: a *“desigualdades, carências, acentuação da dualidade das sociedades; recursos naturais e ecossistemas em perigo; mutações económicas e territoriais; escassez de recursos financeiros; concorrência entre organizações, empresas e cidades*”.

No entanto, o planeamento estratégico desempenha um papel fulcral na gestão territorial *“suscetível de fazer face aos problemas do desenvolvimento, nomeadamente no que se refere à escassez dos recursos e à mobilização dos agentes*”, apenas quando, a estratégia desenvolvida

revela ser única visão, coerente e mobilizadores de cooperação, entre todos os atores (Gutierrez, 2013, Barros, 2011 e Gomes 2015). Por isso, Gutierrez (2013) advoga a necessidade de interação e cooperação entre os atores, porque facilita a partilha de conhecimento e promove o desenvolvimento sustentado para os territórios.

A Tabela 1, ilustra os principais contributos do planeamento estratégico para um território.

Tabela 1: Os principais contributos do planeamento estratégico territorial

Principais Contributos do Planeamento Estratégico Territorial
Auxilia na definição e no aprimoramento das vantagens competitivas.
Processo que permite identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de um território.
Processo capaz de antecipar e gerir os novos paradigmas emergentes e consequentemente delinear uma estratégia, que permite garantir o futuro dos territórios e a qualidade de vida dos indivíduos, através do aproveitamento das oportunidades.
Promove o envolvimento e o diálogo entre todos os atores do território o que traduz num maior esforço de cooperação e colaboração entre todos, através dos objetivos estipulados.
Insere um método de descentralização das competências e das decisões e pugna para uma cultura de partilha.
É uma técnica que se debruça sobre as principais dimensões do território: ambiental, socioeconómica, cultural e urbanística.
Atua a médio e longo prazo procurando oportunidades, de modo a colmatar as ameaças operacionais.
Formula e estipula metas prioritárias através de análise de situação e orienta os recursos para afetar esses objetivos.

Fonte: adaptado de Barros (2011) e Policastro (2000)

Posto isto, o planeamento estratégico territorial, ocorre da urgência de controlar o sistema socioeconómico global, o desenvolvimento urbano e, principalmente de garantir a interação e cooperação entre todos os atores do desenvolvimento territorial como: governo, empresas, residentes, organizações não governamentais, entre outros, a fim de atrair recursos que interessam ao território (Carvalho, 2012). Logo, quando esta ferramenta é bem empregue deverá projetar o território, no sentido de crescimento, desenvolvimento e inovação, nas seguintes áreas enunciadas pela (Oliveira, 1986), como ilustra a (Figura, 2).

Figura 2: Principais sectores estratégicos de intervenção dos planos estratégicos



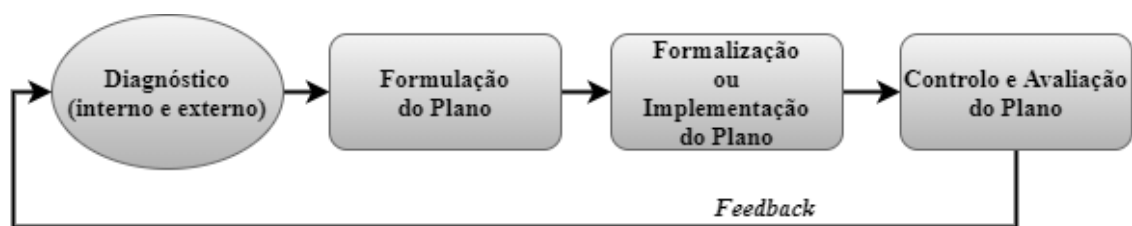
Fonte: adaptado de Gomes (2014)

Deste modo, Gutierrez (2013) e Kotler, Haider e Rein (1993), salientam que esta ferramenta procura incluir os projetos mais frutíferos no processo de desenvolvimento das cidades, através de uma visão clara e objetiva, que por sua vez, implica a análise detalhada dos lugares, formulação de estratégia, implementação, monitorização e o controlo, de forma contínua aos indicadores de desempenho, para que, a capacidade de resolução dos problemas seja a mais eficaz possível, baseado no sistema de inovação. Por isso, o conhecimento e a experiência são considerados fatores profícuos no processo de implementação do planeamento estratégico, para a valorização e projeção dos territórios (Gutierrez, 2013).

Segundo Gago (2015), não existem estruturas rígidas para se elaborar um planeamento estratégico territorial, isto porque cada território possui características únicas, no entanto, alguns autores (Guia para a Elaboração dos Planos Estratégicos das Cidades Médias, 1996, Cidrais, 1998,

Fonseca, 2006, Kotler et, al. 1993 e Padioleau, 1989) defendem que existem cinco fases comuns na elaboração de qualquer plano estratégico, tais como: a fase de diagnóstico, a de formulação, a de formalização dos planos, a de controlo e de avaliação do plano (Figura, 3).

Figura 3: Etapas na elaboração de um plano estratégico



Fonte: adaptado de Gago (2015) e Padioleau (1989)

A fase do diagnóstico territorial, caracteriza-se pela identificação das ameaças e oportunidades (análise externa) dos pontos fortes e fracos (análise interna) através da análise SWOT³ (Gago, 2015). Pois, esta análise permite consciencializar-se da situação competitiva e hierarquizar os atributos e recursos das regiões que figuram, como verdadeira alavancagem para o desenvolvimento, perante as oportunidades e ameaças (Guerra, 2000 e Fonseca, 2006).

Sendo assim, ter o discernimento do posicionamento das regiões, faculta desenvolver estratégias que conduzam o território pelos caminhos desejados (Tabela 2), dado que, um mau diagnóstico poderá ditar o fracasso dos objetivos, que se pretendem alcançar (Fonseca, 2006, Guia para a Elaboração dos Planos Estratégicos das Cidades Médias, 1996 e Gomes, 2014).

³ Esta é a tradução da sigla: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). A metodologia desta ferramenta será desenvolvida mais a frente.

Tabela 2: Recursos endógenos suscetíveis de influenciar a atratividade de um território

Recursos	Elementos de Atratividade
Formação	<ul style="list-style-type: none">* Portefólio das ofertas formativas* Aposta na investigação e desenvolvimento com base nas novas tecnologias* Direcionar as ofertas formativas para as necessidades de mercado
Estrutura Social	<ul style="list-style-type: none">* Nível de marginalização social* Garantir serviços sociais de qualidade* Abrangência das organizações associativas e sindicais* Nível de harmonia familiar* Atuação do poder local
Economia	<ul style="list-style-type: none">* Nível de competitividade e custo de produção* Estrutura empresarial* Inovação tecnológica* Ambiente social e do trabalho
Transportes e Telecomunicações	<ul style="list-style-type: none">* Nível de acessibilidade (interna e externa)* Transporte públicos* Infraestrutura de telecomunicação
Qualidade de Vida	<ul style="list-style-type: none">* Nível de segurança* Valor do património histórico* Qualidade ambiental* Existência de infraestruturas indispensável a vida (hospital, mercados,...)
Apoio Público	<ul style="list-style-type: none">* Finalidade dada a ajuda pública* Estratégia de desenvolvimento local atrativa* Modernização da gestão governativa

Fonte: adaptado de Barros (2011), Fonseca (2006) e Guel (2000)

No que se refere, a formulação do plano, acarreta a elaboração de um documento onde conste a visão, a missão, os valores e a estratégia assumida por todos os atores (Barros, 2011). Um dos instrumentos que pode ajudar na figuração gráfica na elaboração desse documento é o *Balanced Scorecard* (BSC)⁴ de Robert Kaplan e David Norton, através das suas diferentes perspetivas, que medem a performance dos objetivos estratégicos e zelam pela sua consecução (Azeitão e Roberto, 2010).

⁴ A metodologia deste instrumento será desenvolvida mais a frente.

É nesta fase que se verifica a fundamentação das diferentes perspetivas da estratégia, mediante os conhecimentos técnicos e científicos de cada agente presente, ou seja, é onde se confrontam os resultados da análise SWOT com os possíveis projetos de desenvolvimento, e dessa relação devem resultar estratégias, que abranjam as três dimensões do desenvolvimento sustentável: económico, social e ambiental (Guell, 2000 e Guia para a Elaboração dos Planos Estratégicos das Cidades Médias, 1996).

Na formalização ou implementação do plano, Alexandre (2003) declara que o sucesso do planeamento estratégico, dependerá da forma como este é encarado, difundido, implementado e avaliado. O controlo e avaliação do plano permite os atores orientarem-se para os objetivos e monitorizar o plano em todas as suas vertentes, de modo a se obter de *feedback* das estratégias (Guerra, 2000).

Não obstante, as fases mencionadas anteriormente, um plano estratégico deve apresentar as seguintes características (Araújo, 2016):

- **Caráter processual** – para além de se focar na concretização do plano, também deve pugnar pela discussão e participação entre os atores do território;
- **Visão prospetiva** – tendo em conta que o futuro a priori é incerto, através dessa visão, prever e antecipar as decisões de modo a evitar distúrbios futuros;
- **Pragmatismo** – não se preocupa em atingir os objetivos utópicos, mas sim concretizáveis e sustentáveis;
- **Participação** – defende o envolvimento de todos os atores territoriais, de forma a conjugar os seus interesses;
- **Globalização e Integração** – o plano estratégico territorial deve conjugar os interesses de cada grupo de atores com as dimensões económico, social, ambiental, cultural, entre outras e considerar os equívocos locais em proporção mundial;
- **Flexibilidade** – tendo em conta as particularidades de cada local o planeamento estratégico deve ser flexível de forma a se adaptar a cada caso, de forma eficiente e eficaz;
- **Seletividade** – fomenta o envolvimento dos atores do território e propor orientações para planos futuros.

2.2.1. Ferramentas de Suporte ao Planeamento Estratégico

Entre outras, mencionam-se três ferramentas mais usadas, que suportam ao planeamento estratégico: Benchmarking, Análise SWOT e o *Balanced Scorecard*.

Benchmarking

Segundo, Freitas e Zairi (2001) o *benchmarking* é uma ferramenta que serve para medir o desempenho e a eficiência dos territórios, pois esta promove a comparação entre processos e competências dos territórios de excelência, de forma a identificar as boas práticas, para depois analisarem-se, ajustá-las à realidade do lugar e implementá-las, com intuito de obter desempenhos superiores.

Para além disso, Spendolini (1994) frisa que o *benchmarking* pode ser caracterizado também como um processo contínuo e sistemático para avaliar a produtividade territorial, em toda a sua conjuntura de excelência. Assim, este, parte da ideia que se aprende uns com outros (Freitas e Zairi, 2001).

Ainda de acordo com, Freitas e Zairi (2001) o *benchmarking* se reflete numa ferramenta indispensável para o desenvolvimento de uma região, uma vez que, o objetivo de muitos territórios se prende na busca de competitividade, atração de públicos, melhorias de processos, no estabelecimento de objetivos com altos padrões de produtividade (Tabela, 3).

Tabela 3: Contributos do Benchmarking

Objetivos	Sem <i>Benchmarking</i>	Com <i>Benchmarking</i>
Fazer-se competitivo	- Apenas visão interna - Alterações reacionárias	- Desperta a atuação da concorrência - Ideias com resultados comprovados
Boas práticas	- Poucas opções	- Variedade de opções - Maior desempenho

Estabelecer as exigências dos clientes	- Induz-se pelo histórico ou aspirações	- Realidade do mercado - Avaliação precisa e objetiva
Estipular metas realistas	- Reduzida atenção a envolvente exterior - Reativos	- Credível e sem equívocos - Pró-ativas
Aplicar medições de produtividade	- Foco no projeto - Pontos fracos e fortes irrealistas - Menor resistência	- Solucionar problemas concretos - Entender os resultados - Baseado nas melhores práticas do setor de atividade

Fonte: adaptado de Freitas e Zairi (2001)

Assim, Andersen e Pettersen (1996) defendem que esta ferramenta pode ser entendida de três formas, sendo: *benchmarking* de processo (preocupa essencialmente com a comparação de métodos e práticos de processos utilizados); de desempenho (debruça-se principalmente sobre a comparação do desempenho financeiros e operacionais dos territórios); e estratégico (compara as decisões e escolhas estratégicas).

Análise SWOT

Em conformidade com Kotler (2000) existem quatro variáveis, que permite avaliar a situação global dos territórios, designadas por análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades), esta ferramenta facilita o apuramento de informações relevantes sobre o território, através da listagem de cada variável.

Neste contexto, Oliveira (1987) e Martins (2006) afirmam, que os pontos fortes e fracos, são fatores controláveis pelos territórios (fatores internos) e as ameaças e as oportunidades não são controláveis pelos territórios (fatores externos).

Assim, quando os pontos fortes são bem alinhados com fatores críticos de sucesso, ou seja, os fatores que determinam o sucesso de uma estratégia (Rodrigues, Cardoso, Nunes, e Eiras, 2005), ou seja, quando esta ferramenta é bem utilizada pelos atores dos territórios, esta deve revelar-se, como catalisador de oportunidades, demolidor dos pontos fracos, potencializador dos pontos fortes e banidor das ameaças num processo planeamento estratégico (Ferrel e Hartline, 2005).

Por esta razão, Mccreadie (2008) e Martins (2006) enfatizam, que a análise SWOT (Tabela, 4), é uma ferramenta que imperativamente deve estar ao serviço do planeamento estratégico, pois esta permite ter o discernimento do posicionamento do território e também da sua situação estratégica.

Tabela 4: Análise SWOT

Análise interna	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise externa	Oportunidades	Ameaças

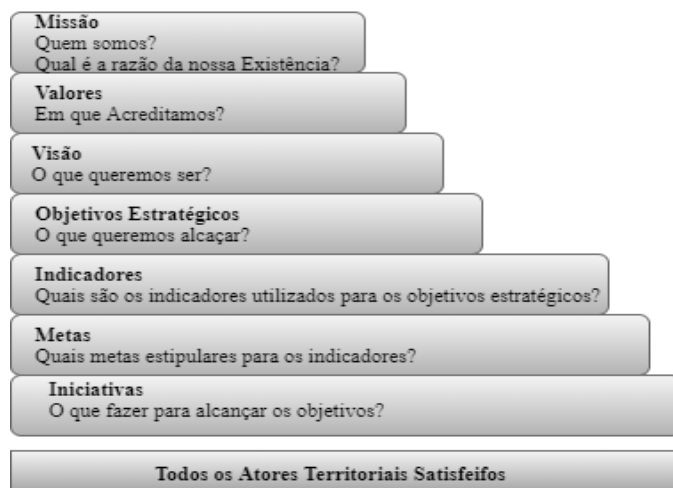
Fonte: adaptado de Andrews e Cristensen (1971)

Balanced Scorecard

Na perspetiva de Kaplan e Norton (1997), o BSC tem como finalidade espelhar ou traduzir de forma clara a missão, visão e a estratégia dos territórios, para os seus atores, de modo que, todos entendam o que fazer e como fazer, uma vez que a ação de cada um influencia o desenvolvimento dos territórios (Figura 4).

Figura 4: Formulação do Balanced Scorecard

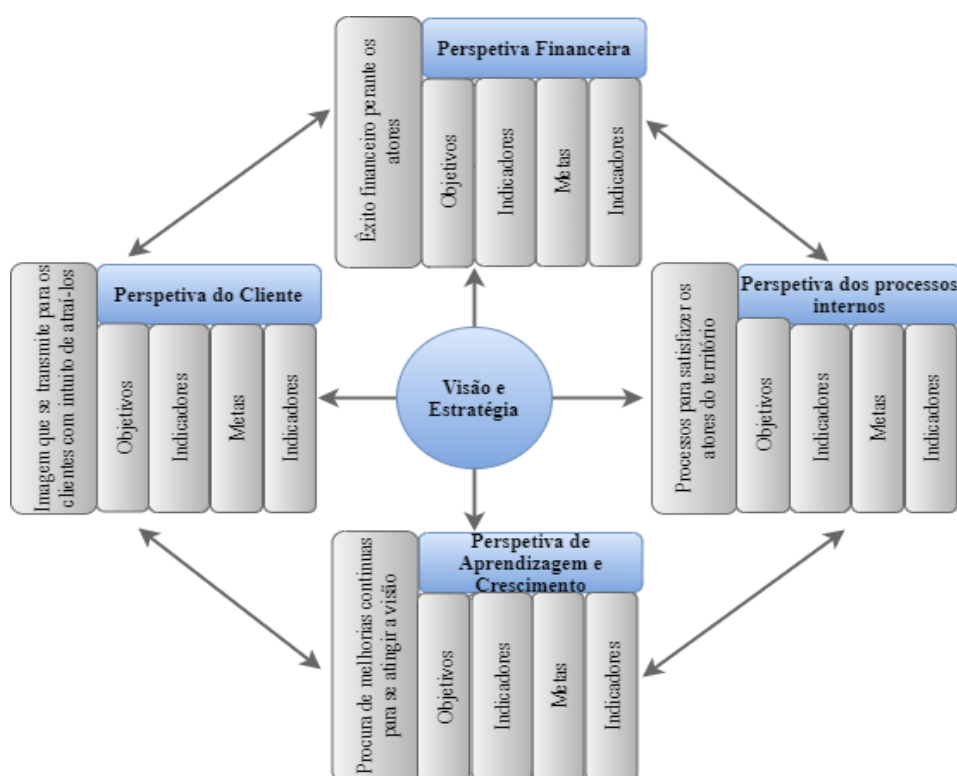
Contributo do Planeamento Estratégico e do Marketing Territorial no Desenvolvimento das Cidades Sustentáveis: Proposta para a Região Autónoma do Príncipe



Fonte Adaptado de Azeitão e Roberto (2010)

Para os mesmos autores, este instrumento de avaliação do desempenho das estratégias territoriais, difere de outros instrumentos de avaliação nas seguintes perspetivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento (Figura 5).

Figura 5: Perspetivas do Balanced Scorecard



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Segundo Kaplan e Norton (1997) a perspectiva financeira preocupa-se com os retornos financeiros e a forma como os atores dos territórios devem se comportar, para obter maior rendibilidade e gerar riqueza para os próprios territórios.

Relativamente às restantes perspectivas, Silva (2003), considera-as da seguinte maneira:

- Perspetiva do cliente, a grande preocupação desta perspetiva é gerar valor para o público-alvo, através da identificação do segmento de clientes e de mercado, para o qual se pretende investir e na definição das metas para esse mercado.
- Perspetiva dos processos internos, procura-se identificar os processos internos determinantes no desenvolvimento e sucesso dos territórios, que satisfaçam as necessidades dos atores, de modo a se atingir os objetivos financeiros.
- Por fim, a perspetiva de aprendizagem e crescimento, define os procedimentos que os territórios devem seguir, para facilitar o seu desenvolvimento. Para isso, torna-se necessário recursos que facilitem esse crescimento (capacidade funcional).

2.3. Marketing Territorial no Desenvolvimento e Valorização do Território

De acordo com, Anholt (2002) e Aragonez e Alvez (2013) o marketing territorial⁵ é uma abordagem ainda recente do marketing, uma vez que foi consignado pela primeira vez em 1993 por Philip Kotler, Donald Haide e Irving Rein, como uma teoria fortemente aceitável, através da comparação entre as cidades e os produtos.

Porém, para melhor compreensão sobre o marketing territorial, convém antes de tudo fazer uma referência sobre o conceito de marketing. Ora, este consiste, na identificação das necessidades dos consumidores e na forma como se satisfaz essas mesmas necessidades, de modo a fidelizá-los, isto é, marketing é o modo como as organizações adaptam os seus produtos/serviços às necessidades do seu público-alvo e os fazem chegar ao mercado (Kotler e Keller, 2012).

⁵ Denominado também na literatura como, Marketing das Cidades, Marketing Público, Marketing dos Lugares ou Localidades.

O marketing territorial surge como um instrumento metodológico, que tem como finalidade potenciar os territórios através do fomento de um conjunto de dinâmicas, que realçam as funcionalidades dos territórios, gerando mais valia para todos os seus *stakeholders* (Gago, 2015 e Rainisto, 2003).

Sendo assim, Cidrais (1998) define marketing territorial como sendo

a análise, planificação, execução e controlo de processos concebidos pelos atores de um território, de modo mais ou menos concertado e institucionalizado, que visa, por um lado, responder às necessidades e expectativas das pessoas e das entidades e, por outro, melhorar a qualidade e a competitividade global de uma cidade no seu ambiente concorrencial.

Para além disso, a *American Marketing Association*, (2020) considera que o

marketing territorial tem como função influenciar o público-alvo a comportar-se de maneira positiva e respeitosa para com os produtos ou serviços associados a um lugar específico, envolvendo para tal, a análise e satisfação das necessidades dos *stakeholders* de forma a criar relacionamentos vantajosos na relação de troca com estes e aumentar o valor e a atratividade dos territórios.

Na perspetiva de, Stokols e Shumacker (1981) o “*marketing territorial envolve a reavaliação na reapresentação das regiões para criar e promover uma nova imagem, de maneira a aumentar a sua posição competitiva, quer no que diz respeito à atração de investimento, bem como retenção de recursos disponíveis*”. Por este motivo, pode-se afirmar que o marketing territorial exerce uma função de extrema importância na difusão e dinamização dos territórios quer internamente como externamente (Antunes, 2002).

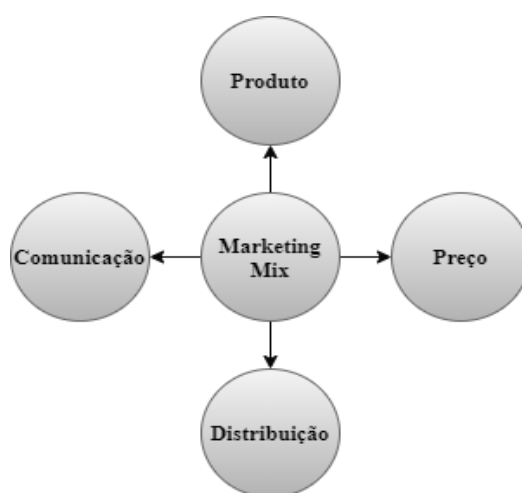
Torna-se importante salientar que o marketing territorial nem sempre foi tão linear na sua abordagem, uma vez que na fase introdutória este se limitava à “*divulgação de informações sobre os territórios distantes e ideias promissoras sobre as expectativas de vida em determinados espaços*” (Cidrais, 1998). Na década de 70, focava-se essencialmente na retenção de públicos já existentes num determinado lugar e atração de novos recursos (Pinto, 2016). A partir dos anos 80, a promoção do território estava relacionada sobretudo com o desenvolvimento dos centros urbanos (Almeida, 2013).

Apenas em 1993, como já se frisou anteriormente, o marketing territorial ganhou maior expressão, na obra “Marketing Público”, onde Kotler, *et. al*, (1993) deixam bem patente que o marketing territorial não se centra apenas na promoção territorial, pois deve focar-se também nas estratégias que satisfaçam as necessidades do seu público.

Tal como os produtos, os lugares também são “*classificados e avaliados em toda a sua dimensão*”, sendo necessário por parte dos seus atores promover valores e atributos territoriais, de forma eficiente e eficaz, a fim de atrair públicos que interessam ao território (Kolter, *et. al*, 1993).

Em função disto, Kotler (1999) e Lopes (2012) salientam a necessidade de um mix de marketing territorial, que deve envolver 4 P’s, sendo: produto, preço, comunicação e distribuição (Figura, 6).

Figura 6: Os 4 P’s do marketing



Fonte: adaptado de Kotler (1999)

Esta ferramenta caracteriza-se como conjunto de variáveis, que influenciam o comportamento dos públicos-alvo, ou seja, são ferramentas que os atores dos territórios utilizam, para alcançarem as suas metas de marketing (McCarthy, 1960 e Kotler, 1999).

Os 4 P’s do marketing são caracterizados da seguinte forma:

- **Produto:** considera-se o elemento primordial de troca, num dado mercado e tem como finalidade satisfazer as necessidades de quem lhe adquire (Casas, 2006). Logo, cabe aos territórios realizarem um estudo de mercado antes de colocar qualquer produto no mercado, de modo que este seja uma mais valia para o desempenho e dinâmica territorial (Kotler e Keller, 2006);

- **Preço:** este consiste no valor monetário, que se confere a um produto ou serviço, ou seja, é o somatório dos benefícios, que os consumidores estão sensíveis a trocar para terem um serviço ou produto (Kotler e Keller 2006);
- **Comunicação:** é a forma como se transmite a informação sobre os produtos, como tal trata-se de um dos fatores cruciais para que o produto vingue no mercado, por isso, a informação deve ser transmitida de forma clara e concisa, uma vez que envolve emoção (Chiavenato, 1999 e Bordenave, 2002).
- **Distribuição:** é o modo como os territórios direcionam os seus produtos aos seus públicos. Então, torna-se necessário os territórios definirem os meios (canais de distribuição) e a forma mais adequada de se colocar os seus produtos nos diferentes segmentos de mercado (Cobra, 1992).

À medida que a competitividade entre as cidades e os territórios se foram fomentando, também a noção de que se devia analisar e alterar, a estratégia de desenvolvimento torna-se cada vez mais evidente (Benko, 2000). Por isso, Cidrais (2008) defende que existem essencialmente três abordagens do marketing territorial utilizadas a nível internacional:

- i. Marketing Estratégico do Território;
- ii. Marketing Operacional;
- iii. Marketing Estratégico e Integrado de Desenvolvimento Territorial

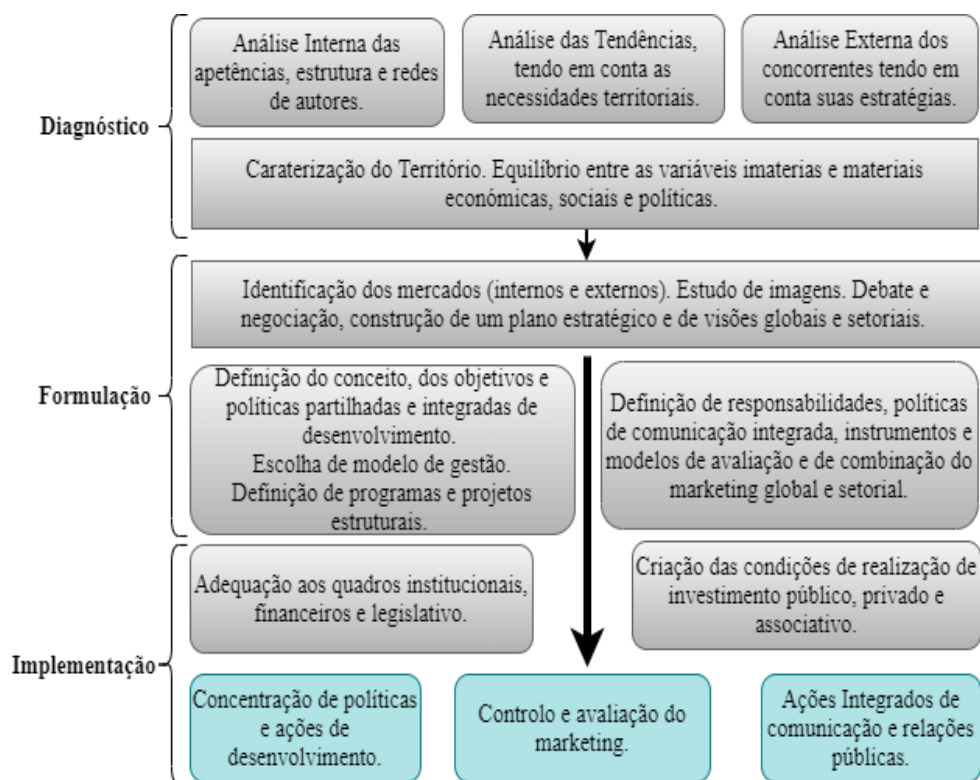
Marketing Estratégico Territorial

Esta abordagem tem “*como objetivo desenvolver marcas territoriais e fortalecer o tecido empresarial numa perspetiva de médio prazo*” (Cidrais, 1998).

No entanto, Kotler, *et. al*, (1993) advertem para a necessidade do encadeamento e envolvimento de todos os atores territoriais, no processo de marketing territorial, para que, as necessidades de cada um sejam tomadas em conta. Logo, os mesmos autores realçam que este processo visa gerar valor para os territórios, através de mecanismos de comunicação e de divulgação eficientes e eficazes para os territórios.

O procedimento de marketing territorial estratégico (Figura 7) deve ser flexível e adaptável, exigindo a excelência em todas as fases, por causa dos paradigmas emergentes (Kotler, et. al, 1993). Por isso, os mesmos autores defendem, que este processo não deve ser apenas copiado de uma cidade para outra, uma vez que, cada território tem sua particularidade que o caracteriza.

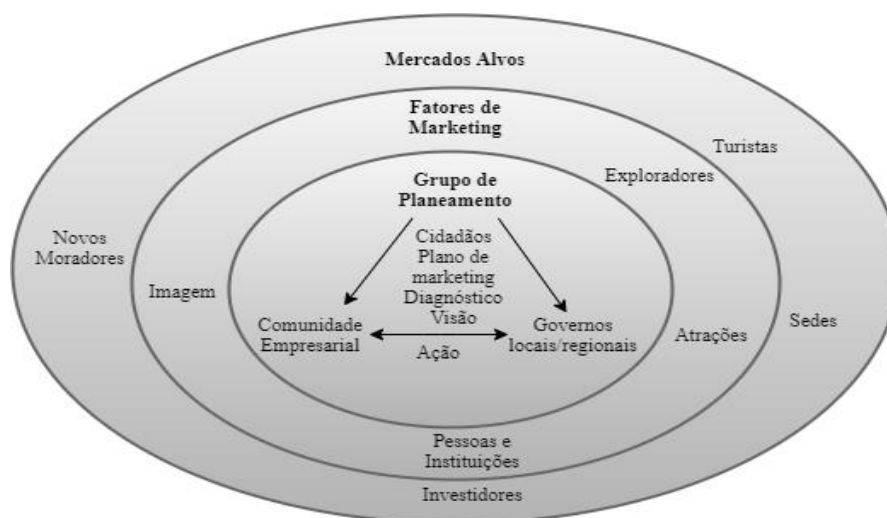
Figura 7: Processo de marketing estratégico territorial



Fonte: adaptado de Sexto, Arce, Vázquez e Vázquez (2001)

Por conseguinte, Kotler *et. al*, (1993) apresentam os principais elementos que constituem o marketing estratégico de uma cidade/território (Figura 8).

Figura 8: Níveis do marketing territorial



Fonte: adaptado de Kotler *et. al.* (1993)

Segundo Kotler e Gertner (2004) estes elementos devem desenvolver estratégias pautadas pela diferenciação e diversificação, para que as cidades ultrapassem o estágio mais monótono, para outro, mais flexível e de maior produtividade (Tabela 5).

Tabela 5: O que é desejável num lugar

Caraterísticas	Antes	Atualmente
Mão de obra	Barata e não qualificada	Muito qualificada
Política Tributária	Baixos níveis de serviço e de imposto	Bons níveis de serviços e impostos moderados
Incentivos	Produção com o menor custo	Mão de obra e profissionais polivalentes que trazem valor
Comodidades	Moradia e transporte	Cultura, lazer, museus, centros de compras, aeroporto
Escolas	Disponibilidade	Instituições de boa qualidade

Ensino Superior	Não visto como fator chave	Escolas e centros de pesquisa de boa qualidade
Regulamentação	Mínima	Compatível com a qualidade de vida e a flexibilidade nos negócios
Energia	Custo/disponibilidade	Segurança e confiabilidade
Comunicação	De massa	Acesso à tecnologia e à internet
Ambiente de Negócio	Câmaras de comércio atuante	Parcerias

Fonte: adaptado de Kotler, Asplund, Rein e Haider (1999)

Kavaratzis e Ashworth (2008) apontam alguns desafios impostos aos territórios, para o futuro do marketing territorial:

- Ter discernimento no consenso entre os atores territoriais, para que a estratégia desenvolvida seja benéfica para o território e não exclusivamente para os interesses individuais;
- Todos os atores devem colaborar ativamente em todas as etapas da construção da estratégia;
- Pugnar para o envolvimento na execução da estratégia do marketing territorial como um processo;
- Compreensão do marketing territorial de forma holística e não apenas para um vetor setorial do território;
- Capacidade analítica para criticar, avaliar e monitorizar os resultados obtidos, decorrentes da estratégia do marketing territorial desenvolvida;

Partindo deste pressuposto, Moreira e Silva (2007) defendem que a tarefa principal do marketing territorial estratégico centra-se em planear, organizar e validar a relevância da cooperação entre os *stakeholders*, bem como assegurar o envolvimento de todos os atores territorial, no desenvolvimento local.

Marketing Operacional⁶

O objetivo primordial desta abordagem foca-se “*no posicionamento de produtos territoriais e no marketing de eventos que está associado a uma visão de curto prazo*”, pois, este tipo de marketing requer altos padrões de investimento, por parte dos atores territorial (Cidrais, 2008).

Nos últimos anos os governantes têm se vindo a viabilizar e a transmitir uma imagem atrativa dos territórios, pois consideram que esta tem repercussões nas decisões efetuadas pelos turistas, investidores e pelos próprios residentes das cidades (Avraham e Ketter, 2008). Essa aposta nos diferentes *targets* tem como intuito potenciar as vantagens competitivas territoriais nos diferentes setores, convergindo assim todas as sinergias existentes, a fim de gerar valor acrescentado, para o território tanto internamente, como perante a comunidade internacional (Ocke e Ikeda, 2014).

Porter (1990), entende que a competitividade de uma região está dependente apenas do seu crescimento económico. Porem, Kanter (1995) contradiz essa teoria declarando, que as cidades competitivas são aquelas que dominam e atuam de acordo com as seguintes competências (três C's): os conceitos, as competências e as conexões, e que a vantagem competitiva de cada cidade não depende da sua localização geográfica, mas sim do seu *know-how* em atuar com os três C's:

- “*A capacidade de criação de conceitos e soluções inovadoras que acrescentem no local e no exterior, gerando processos de troca favoráveis ao desenvolvimento do território*” (Cidrais, 2008);
- “*A capacidade de adaptação, transformação ou incorporação concretizadora de ideias vindas do exterior*” (Cidrais, 2008);
- “*A criação de conexões que exploram as competências de cada local para gerar soluções inovadoras, aproveitando as oportunidades de mercado gerado pelas inovações*” (Cidrais, 2008).

Sendo assim, pode se defender que a competitividade territorial deve promover a rentabilidade económica e a rendibilidade social (Elizagarate, 2003).

⁶ Esta abordagem é também reconhecida na literatura, como “Venda dos Territórios” (Cidrais, 2008) ou “Competitividade das Cidades” (Porter, 1990).

Marketing Estratégico Integrado de Desenvolvimento Territorial

De acordo com Cidrais (2008) esta abordagem do marketing prende-se em “*promover o desenvolvimento de uma sociedade sustentável e emancipada, numa perspetiva de longo prazo*”.

Esta abordagem

apresenta vantagens em relação as aduas anteriores, uma vez que permite aglomerar benefícios, centrando-se no desenvolvimento de competências e aprendizagens territoriais estruturadas a partir da participação dos atores locais, criando ambiente de aprendizagem, contribuindo para a qualificação das pessoas e das organizações e contribuindo para grandes ganhos de consistência coletiva, numa ótica de promoção da sustentabilidade (Cidrais, 2008, p. 25).

Embora o mesmo autor defenda que esta abordagem “*promove a ocorrência natural dos acontecimentos de origem privada, de mecanismos e fluxos de comunicação distribuída que jogam em favor da imagem territorial sem necessitarem de afinação posterior*”, Antunes (2002) defende que os territórios devem identificar e potencializar as suas vantagens competitivas, com o intuito de fortalecer a sua competitividade.

No entanto, Pinto (2016) entende que a fervorosa “onda” de competitividade verificada atualmente entre os lugares, é derivada da capacidade de inovação estratégica que um território dispõe em relação a outro.

Por isso, Cidrais (2008) considera, que “*este modelo de desenvolvimento territorial promove a autonomia e a criatividade em busca de soluções, contribuindo para uma renovação constante das estratégias de afirmação dos territórios e reforçando a autoestima/autoimagem territorial*”.

2.3.1. Aplicação do Marketing Territorial a uma Cidade/Território

Segundo Gomes (2014), a aplicação do marketing territorial a um determinado território, é um tema que tem vindo a ser discutido por diversos autores, dada a relevância que este tem vindo a revelar na valorização e promoção das cidades, que consequentemente propiciam o seu desenvolvimento.

Por esta razão, o mesmo autor deixa em aberto duas questões que fazem refletir ainda mais sobre este tema: “*será que aos territórios podem ser aplicados os princípios oriundos da Gestão e do Marketing?*”, “*Num contexto de globalização e de acesa competitividade entre os territórios, será o Marketing Territorial uma ferramenta eficaz para que os territórios possam afirmar-se e adquirirem o desenvolvimento sustentável?*”.

A estas questões Fernandes e Gama, (2006) respondem que, embora inicialmente os desígnios do marketing estivessem voltados para os produtos ou serviços, nos últimos anos, o marketing tem vindo a destacar-se também, como um fator que favorece a alavancagem da economia dos países e das cidades, através da promoção do turismo, captação de investimentos, e inúmeros eventos de caráter desportivo, de lazer ou cultural.

No entanto, Barroso (2010) defende categoricamente, que a elaboração e implementação do marketing territorial numa região, deve ter como guia, uma estratégia clara e concisa, envolvendo um conjunto de técnicas e uma cultura organizacional, que se prime essencialmente pelo trabalho em equipa.

A (Tabela 6) apresenta as influências positivas que o marketing territorial exerce sobre uma determinada cidade/territorial.

Tabela 6: Potencialidades do marketing territorial

Marketing Territorial	
*	Permite o ter o discernimento sobre a situação do território
*	Fomenta a criação de novas atrações para melhorar a condição de vida dos residentes
*	Dinamiza o tecido empresarial
*	Promove o bem-estar e a qualidade de vida
*	Afirma a identidade dos lugares
*	Projeta o território através da criação de uma marca, descrevendo um conjunto de atributos, que o destaca
*	Procura desenvolver ações que satisfaz todos os atores territoriais
*	Desenvolve uma imagem territorial de hospitalidade com objetivo de atrair públicos

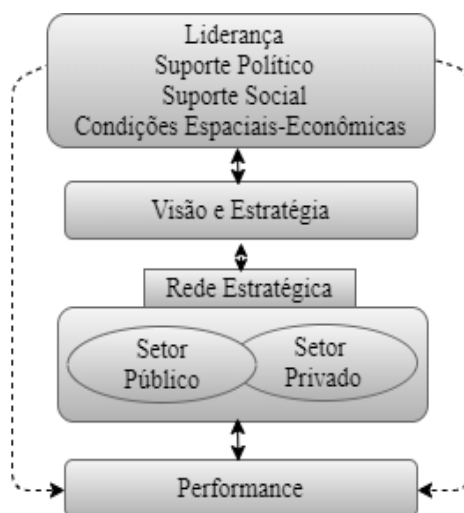
Fonte: adaptado de Cidrais (1998) e Kotler (1999)

Para além disso, esta ferramenta procura “*compreender a oportunidade competitiva no contexto geográfico, definir uma estratégia eficaz em função de uma determinada oportunidade e dos agentes envolvidos, estimular a atuação e realizar intervenções e comunicar com os agentes atuais e potenciais*” (Fernandes e Gama, 2006).

Neste sentido, a aplicação do marketing a um lugar, obriga os territórios a terem uma capacidade de organização coesa e estruturada, de modo a estarem prevenidos para qualquer adversidade que possam ter de enfrentar (Van der Borg, 2008). A par disto, devem garantir também as condições mínimas de bem-estar, de conforto ou de segurança, para os que pretenderem visitar, investir, e até mesmo para as pessoas que residem lá (Almeida, 2004)

Fernandes e Gama (2006) apresentam alguns fatores que podem influenciar a implementação do marketing num determinado território, sendo eles: a organização administrativa, as redes estratégicas, a liderança, a visão e estratégia, as condições espaço-económicas e o suporte social (Figura 9).

Figura 9: Os elementos de capacidade organizativa territorial



Fonte: adaptado de Fernando e Gama (2006) e Van Den Berg, Braun e Otgaar (2002)

Todavia, alguns autores (Kotler, *et. al*, 1993, Nunes, 1999, Almeida, 2004, Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, e Rodrigues, 2011 e Fonseca 2006), sugerem alguns mercados-alvo

para os quais os atores do marketing territorial se devem focar, tais como: os residentes e trabalhadores, os negócios e indústria, os visitantes e turistas, os mercados de exportação e as iniciativas/reforços da atratividade local (Tabela 7).

Tabela 7: Mercados-alvo do marketing territorial

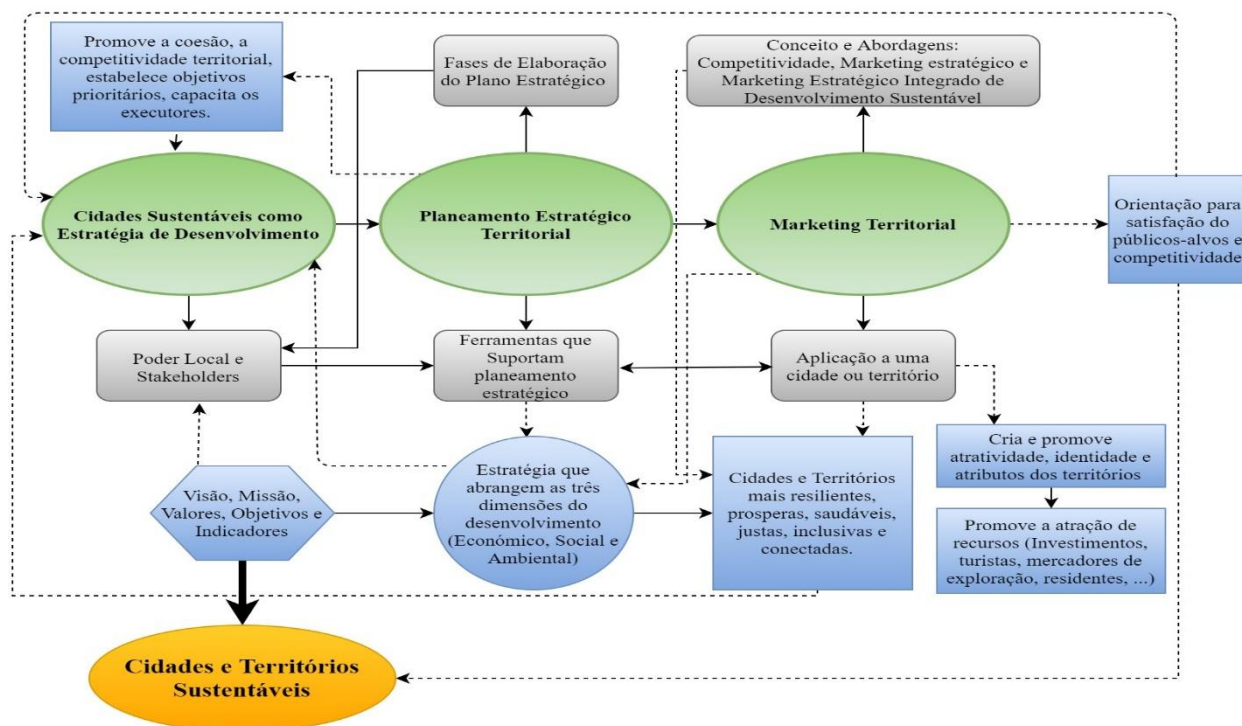
Mercados-Alvo do Marketing Territorial	
*	Residentes e trabalhadores – A existência de pessoas é a condição mais que necessária para se desenvolver estratégias de desenvolvimento, por isso, muitos territórios têm vindo a apostar em incentivos para atrair e fixar população.
*	Negócio e indústria – A existência de uma rede empresarial coesa e empregadora pode fomentar a fixação da população e consequentemente atrai novos recursos.
*	Turistas e Visitantes – A mobilização deste grupo fomenta a criação de infraestruturas hoteleira e consequentemente gera novos postos de trabalho, e promove a melhoria de setor de transporte, saúde, entre outros.
*	Mercado de Exploração – O não devem ser considerados m sistema isolado, isto porque, nenhum território dispõe de todos recursos inerentes ao desenvolvimento.
*	Iniciativas-reforço e atratividade local – Criação de eventos com projeção internacional.

Fonte: Barros (2011)

2.4. Síntese do Estado da Arte

Considerando o levantamento teórico, pode-se afirmar que o planeamento estratégico e o marketing estratégico territorial constituem-se, como os principais instrumentos de valorização e promoção dos territórios neste ambiente altamente marcado pela globalização. A pesquisa bibliográfica foi orientada do geral para o particular, no sentido de promover a interação entre todos as componentes que constituem a estratégia de desenvolvimento sustentável territorial (Figura 10).

Figura 10: Síntese do quadro teórico



Fonte: elaboração própria

Nesta ótica, o planeamento estratégico, caracteriza-se como um processo inclusivo e participativo, através das ferramentas que o suportam procurando desenvolver estratégias que focalizem nas três dimensões do desenvolvimento sustentável (social, económico e ambiental) com base na visão, para que as cidades e territórios se tornem centros de conhecimento e inovação. Proporcionando deste modo, aos seus cidadãos um espaço saudável, resiliente, justo, (...) e acima de tudo sustentável.

Para além da orientação do marketing territorial estar voltada para a satisfação dos públicos-alvo e a competitividade dos territórios, esta ferramenta procura, pelos seus meios tornar as cidades e os territórios num espaço mais atrativo e apelativo, por forma a atrair recursos indispensáveis ao seu desenvolvimento sustentável.

Todavia, é de realçar que o estado de arte sobre estes dois instrumentos e o desenvolvimento sustentável das cidades ou territórios apresentam algumas lacunas no conhecimento que interfere no desenvolvimento desta investigação, tais como: a falta de evidências de forma clara nos estudos

empíricos sobre o uso de ferramentas, como *Benchmarking* e BSC nos planos de desenvolvimento sustentável dos territórios, o que dificulta a compreensão no processo de implementar e monitorizar das estratégias desenvolvidas.

Para além disso, verificou-se também a falta de estudos científicos, que debatessem sobre o alinhamento entre o marketing territorial e o planeamento estratégico, no sentido de apresentar como as cidades e os territórios têm vindo a se comportar com os novos paradigmas de desenvolvimento e que estratégia têm vindo a seguir.

Deste modo, as três dimensões do enquadramento teórico ilustrada na figura 10, (sustentabilidade, o planeamento estratégico e o marketing territorial) e as orientações da Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável serão úteis para o desenvolvimento deste projeto, uma vez que através das metodologias e abordagens destas, poder-se-á construir um instrumento de análise documental para os Planos Estratégicos de Desenvolvimento de Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e a Proposta do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável da Região Autónoma do Príncipe, e, conseqüentemente, apresentar um conjunto de recomendações que possam auxiliar na implementação e monitorização da Proposta do Plano Estratégico de Desenvolvimento da Região Autónoma do Príncipe.

CAPÍTULO III – AS ORIENTAÇÕES DA AGENDA 2030 DA ONU PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

3.1. A Agenda 2030

Esta agenda de desenvolvimento sustentável, foi desenvolvida em Nova Iorque, na sede das Nações Unidas, entre 25 a 27 de setembro de 2015, altura em que culminou com o setuagésimo aniversário da ONU. Esta cerimónia contou a presença dos chefes de Estados e de Governo e altos representantes, onde assumiram reciprocamente o compromisso de transformar o paradigma de desenvolvimento do planeta, para um mundo sustentável (ONU, 2015).

Perante esta ato compromissivo os líderes de cada país e a ONU, urgiu a necessidade de desenvolver medidas que visassem,

acabar com a pobreza e a fome em todos os lugares; combater as desigualdades dentro e entre os países; construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas; proteger os direitos humanos e promover a igualdade de género e o empoderamento das mulheres e meninas; e assegurar a proteção duradoura do planeta e seus recursos naturais (...) criar condições para um crescimento sustentável, inclusivo e economicamente sustentado, prosperidade compartilhada e trabalho decente para todos, tendo em conta os diferentes níveis de desenvolvimento e capacidades nacionais (ONU, 2015).

Considerando estes desafios a enfrentar, para se atingir o desenvolvimento sustentável do planeta, as metas e objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) tinham que ser obrigatoriamente universais, transformadoras e focadas nas pessoas, de modo a criar o equilíbrio integrado e indivisível entre as três dimensões do desenvolvimento sustentável (económica, social e ambiental). Porém, é de salientar que esta agenda foi baseada em oito objetivos do Milénio (2000-2015) para o desenvolvimento e pretende dar continuidade aos objetivos que não foram alcançados (ONU, 2015).

Por esta razão, ONU (2015) salienta que o plano de ação desta Agenda foca-se em cinco elementos indispensáveis para o desenvolvimento sustentável, sendo: pessoas, planeta, prosperidade, paz e cooperação.

- **Pessoas** – Erradicar a pobreza e pugnar pela igualdade e equidade entre os seres humanos, num planeta saudável;

- **Planeta** – Protegê-lo contras as ações nefastas dos seres humanos através de políticas desenvolvimento e gestão sustentável dos recursos;
- **Prosperidade** – Assegurar que o desenvolvimento económico, social e tecnológico, processe em “harmonia com a natureza”;
- **Paz** – “Promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas que estão livres do medo e da violência”;
- **Cooperação** – conjugar todos os meios e sinergias existentes, para que a implementação desta Agenda seja com base numa cooperação/pareceria revitalizada à escala global, isto é, “com base num espírito de solidariedade global reforçada, concentrada em especial nas necessidades dos mais pobres e mais vulneráveis e com a participação de todos os países, todas as partes interessadas e todas as pessoas”.

Neste sentido, ONU (2015) através da sua Agenda 2030 para o desenvolvimento, estabeleceu um conjunto de 17 ODS (Figura 11), 169 metas (Anexo, 1) e 230 indicadores, como forma de atingir o desenvolvimento sustentável para o planeta.

Figura 11: Os objetivos do desenvolvimento sustentável da ONU



Fonte: ONU (2015)

3.2. As Diretrizes da Agenda 2030 da ONU

Tendo em conta, as desigualdades entre cidadãos e entre os países na distribuição de riqueza e de recursos, aos tumultos de violência e terrorismo, o nível de desemprego precário principalmente nos países em desenvolvimento, a alteração climática derivada das ações nefastas do homem sobre a natureza, entre outros fatores, sentiu-se a necessidade de se intervir no destino do planeta, de forma a alterar este paradigma e, por conseguinte, garantir um planeta mais sustentável que traga benefícios tanto para as gerações atuais, bem como, para as gerações futuras ONU (2015).

Ainda de acordo com a fonte frisada anteriormente e o Ministério dos Negócios Estrangeiros da República Portuguesa (2017) desenvolveu-se um quadro síntese das diretrizes⁷ da Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável para cada objetivo tendo em conta os cinco pilares de desenvolvimento considerados pela ONU (Figura 12).

Figura 12: síntese das diretrizes da Agenda 2030 da ONU



⁷ Para melhor entendimento das diretrizes da Agenda 2030 da ONU, ler o anexo 1.

Fonte: adaptado de Ministério dos Negócios Estrangeiros da República Portuguesa (2017)

3.3. Meios de Implementação e Monitorização da Agenda 2030

A ONU (2015) reconhece que implementação dos ODS da Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável e as respetivas diretrizes, apenas será possível obter os resultados expectáveis se, por um lado, pugnar-se seriamente para uma cultura de cooperação a todos os níveis entre países, organizações, sociedades civil e todos os atores interessados no desenvolvimento sustentável de um território e, por outro, se cada país for responsável pelo seu próprio desenvolvimento económico e social, independentemente da sua liderança política, desde que as suas políticas estejam despertos e compatíveis com as regras internacionais, para erradicar a pobreza e difundir o desenvolvimento sustentável.

Por outras palavras, a fonte frisada anteriormente, defende que o sucesso dos ODS estará dependente de um clima de cooperação, *“revitalizada para o desenvolvimento sustentável”*, *alargamento de “solidariedade internacional”*, em que todos ocupam uma posição de destaque, de modo, a que nenhum país fique pelo caminho, uma vez que, nenhuma nação, por si só conseguirá atingir todos os ODS, se caso não optar pela cooperação, principalmente os que estão em via de desenvolvimento ou os pequenos estados insulares.

No que diz respeito à monitorização desta Agenda, ONU (2015) propõe um acompanhamento a três níveis: nacional, regional e global, no sentido de envolver todos os agentes interessados no desenvolvimento de uma região, isto porque,

promoverá a prestação de contas aos nossos cidadãos, apoiará a cooperação internacional eficaz no alcance desta Agenda e promoverá o intercâmbio de melhores práticas e aprendizagem mútua. Mobilizará apoio para superar os desafios partilhados e identificará questões novas e emergentes. Como esta é uma Agenda universal, a confiança e o entendimento mútuos entre todas as nações serão importantes.

Sendo assim, esse processo de monitorização auxiliará os países a identificarem *“os desafios, as lacunas e os fatores críticos de sucesso”*, para a o seu desenvolvimento (ONU, 2015).

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

Investigar é uma ação que deve envolver o objeto que se pretende estudar, uma intencionalidade do investigador e diferentes metodologias e técnicas para se apurar os resultados (Coutinho, 2013)

Neste pressuposto a metodologia de um estudo, corresponde a justificação do projeto através de um conjunto de métodos, técnicas e abordagens empregues na investigação, com o intuito de se alcançar os objetivos delineados (Carvalho, 2009).

No entanto, um processo de investigação deve obedecer aos seguintes requisitos: a sistematização, a objetividade, a organização e o rigor (Malhotra, 2005). Para além disso, Sekaran (2003) e Marconi e Lakatos (1990) entendem que a problema da pesquisa deve ser definido sem equívocos, pois a clara definição do problema possibilita a determinação de objetivos coesos e coerentes.

Deste modo, no presente capítulo, primeiramente determina-se a problemática da investigação, de seguida indica-se o tipo de estudo que se vai desenvolver e, por fim, apresenta-se o instrumento de análise documental.

4.1. Problemática da Investigação

A problemática desta investigação centra-se no Desenvolvimento Sustentável da Região Autónoma do Príncipe, apoiado em duas ferramentas: o Planeamento Estratégico Territorial, que elabora e traça as diretrizes/estratégias do desenvolvimento sustentável; e o Marketing Territorial, que pelo seu meio procura operacionalizá-las tornando território mais atrativo.

Para dar resposta a esta problemática, realizar-se-á uma análise comparativa entre o “*Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável de Cabo Verde 2017-2021*”, o “*Plano Nacional de Desenvolvimento de São Tomé e Príncipe 2017-2021 – Um Crescimento Acelerado, Redutor da Pobreza, Equitativo e Protetor do Ambiente*” e a “*Proposta do Plano de Desenvolvimento*

Sustentável da Região Autónoma do Príncipe”. Isto permitirá avaliar o alinhamento entre os planos, o quadro teórico e as orientações da Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável.

Desta análise, poder-se-á retirar contributos, que servirão de recomendação para elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável da RAP, mas também, para a fase de implementação e monitorização do referido plano.

Para além disso, utilizar-se-á o Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável de Cabo Verde (PEDS), para se desenvolver um estudo piloto, que possibilitará aprimorar o instrumento de análise documental.

Justifica-se o uso das orientações da Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável, como o principal objeto de estudo deste projeto, não apenas porque se trata de uma agenda global (macro) recomendada para se implementar em todos os países, mas também, por se revelar bastante integrada e objetiva nas suas estratégias de desenvolvimento. Atente-se, que a elaboração dos planos estratégicos em análise, tiveram em consideração as diretrizes desta agenda.

No que concerne a utilização dos planos de Cabo Verde e São Tomé e Príncipe (STP), fundamenta-se pela aproximação das características geográfica, social e económico destas regiões em relação à RAP e, também, por se tratar de regiões insulares com foco no desenvolvimento sustentável. No caso específico de Cabo Verde, justifica-se por ser o melhor País Africano de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) em 2019, com o melhor Índice de Democracia (Economist Intelligence Unit, 2019).

4.2. Opção Metodológica

O estudo que se apresenta, trata-se de um estudo de índole qualitativa. Segundo Bardin (2006) este tipo de investigação permite relacionar o conceito com o fenómeno, através da perceção da dinâmica existente entre o método de indução e/ou subjetividade.

Alves, Mazzotti e Gewandsznojder (2000) referenciado por Barbosa (2006) afirma que os estudos que optam por esta abordagem, partem do pressuposto que os fenómenos necessitam de

significado, por isso, o investigador precisa sistematizar o contexto, não utilizando apenas a subjetividade, mas também os *“recursos teóricos-metodológicos que possibilita realizar tal tarefa”*, de modo a se encontrar *“um caminho que o leve à interpretação mais fidedigna possível”*.

Para melhor compreensão e facilidade de análise documental, utilizou-se a metodologia de Análise de Conteúdos proferida por Laurence Bardim.

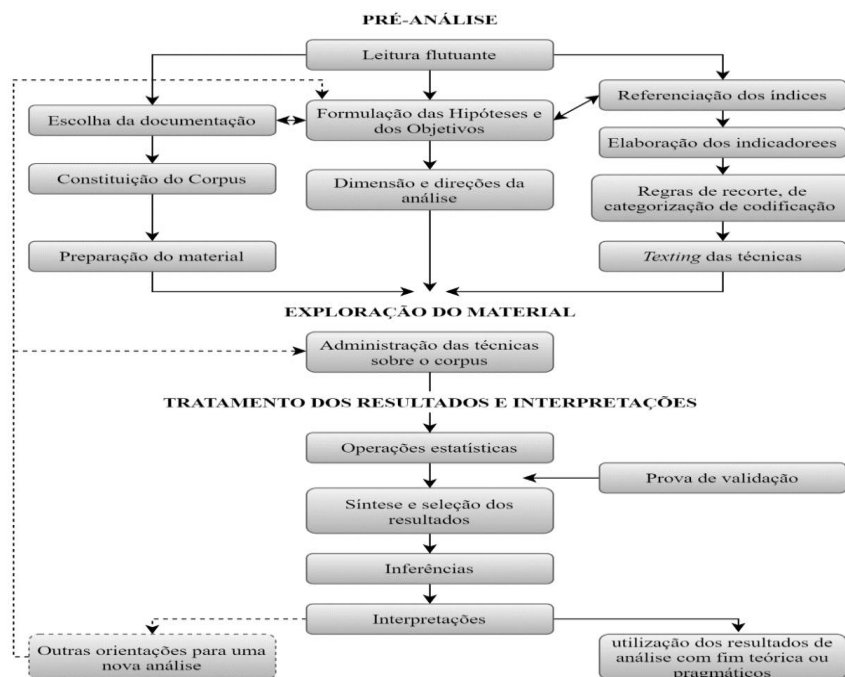
Segundo Bardim (2006) esta metodologia consiste num *“conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”*, ou seja, são procedimentos que ajuda o investigador a *“ultrapassar as incertezas”* e favorece a análise dos materiais qualitativos. Por isso, Chizzotti (2006) considera que o intuito desta análise *“é compreender criticamente o sentido das comunicações”*.

Esta técnica de análise, de acordo com Bogdam e Biklem (1994) referenciado por Mónico, Sousa, Oliveira e Pereira (2018) pressupõe *“trabalho com os dados, a sua organização divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta dos aspetos importantes e do que se deve ser apreendido e a decisão do que vai ser transmitido aos outros”*.

Contudo, embora Flick (2009) defenda que existem inúmeras formas de documentação, que o investigador pode utilizar para esta análise, como: relatórios, notas de campo, fotos, filmes, áudios, (...), é de notar, que Gaskell (2008) salienta que os materiais textuais são os mais utilizados por meio de inferência na análise de conteúdos. Neste contexto, esta metodologia é relevante para este estudo empírico, porque auxiliará na análise dos planos estratégicos de desenvolvimento sustentável frisados anteriormente.

Desta forma, para análise documental, utilizaram-se os seguintes procedimentos (Figura13).

Figura 13: Procedimentos metodológico da análise de conteúdos



Fonte: Bardin (1997)

Neste sentido, a análise de conteúdos de acordo com Bardin (1997) envolve três fases importantes. No caso em concreto deste estudo, estas fases corresponderam aos seguintes momentos de implementação na análise documental dos planos:

- Pré-análise – correspondeu à leitura, seleção dos planos estratégicos e constituição dos corpos, que diz respeito ao conjunto dos três planos estratégicos;
- Exploração do material – refere-se à criação de um instrumento de análise documental e, conseqüentemente, realização de um estudo piloto, neste caso, através do plano de Cabo Verde, para se aprimorar o instrumento. Através deste estudo piloto é possível afunilar e categorizar os elementos de unidade de análise, de forma a estarem mais coesos e mais coerentes, para o estudo propriamente dito, pautando sempre “homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade” (Bardin, 1997, referenciado por Mónico, Sousa, Oliveira e Pereira, 2018);
- Tratamento dos resultados e interpretações – equipara-se a análise e interpretação de contexto do plano de Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e a proposta do Plano da RAP, no que refere aos elementos selecionados. Pois, de acordo com Bardin (1997), referenciado por Mónico, Sousa, Oliveira e Pereira (2018) a unidade de contexto

corresponde a “segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores à unidade de registo) são ótimas para compreender a significação exata da unidade de registo, podendo ser a frase para a palavra, e o parágrafo para o tema”.

Quanto à natureza do estudo, trata-se de uma análise comparativa, que será aplicado exclusivamente para avaliar a relação existente entre o PEDS, o PNDSTP e a proposta do Príncipe2030, tendo em consideração o enquadramento teórico e as diretrizes da Agenda2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável.

Note-se que a análise comparativa se caracteriza como uma estratégia do processo cognitivo que procura entender as semelhanças e dissimelhanças sobre um determinado fenómeno, em contextos diferentes (Bendix, 1963). Ainda de acordo com o mesmo autor, este tipo de análise apresenta contribuições para um estudo empírico exploratório quando o mesmo fenómeno vigente é presenciado em diferentes sociedades. Desta forma, esta análise clarifica como o fenómeno é encarado em cada sociedade, adverte contra a generalização dos resultados e possibilita analisar padrões de modo a confrontá-los.

4.3. Instrumento de Recolha e de Exploração Documental

De acordo com Tristão (1999) a evolução da internet facilitou de tal modo aos investigadores, o acesso aos dados e informação, que outrora era quase impossível.

Desta forma, tanto a recolha das orientações da Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável, como dos Planos Estratégicos de Desenvolvimento Sustentável de Cabo Verde e São Tomé e Príncipe, foram obtidos através de pesquisa na internet.

No que se refere, a Proposta do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável da RAP, obteve-se através das autoridades competentes e responsáveis pela construção do referido plano, uma vez que se trata apenas da primeira versão do documento original e também porque ainda não foi aprovado na Assembleia Legislativa da RAP, logo não consiste no plano final.

O método utilizado para avaliação dos planos estratégicos traduz-se em analisar plano a plano, através do instrumento de análise documental, para que no fim do *check up* dos planos seja possível agrupá-los e elaborar uma síntese de *benchmarking* dos mesmos.

O procedimento empregue para a análise de cada plano, será o seguinte: primeiramente analisa-se o plano de Cabo Verde, através de um estudo piloto, para se afunilar e testar o instrumento de análise documental, registando quais as suas fragilidades e seus constrangimentos. Quando este estiver na sua versão estável, analisa-se e avalia-se o PEDS, o PNDSTP e a Proposta do Príncipe2030, de modo a se obter uma análise coerente e coesa dos planos, considerando o quadro teórico e as considerações da Agenda2030 da ONU.

Para melhor compreensão da análise de cada plano estratégico e consecutivamente da análise comparativa, propõe-se o seguinte instrumento de análise documental, que auxiliar o pesquisador a se orientar e não ficar dependente apenas da estrutura de cada plano (Tabelas 8).

Tabela 8: Instrumento análise documental

Dimensões	Elementos	Nível de Profundidade					
		Não existe	Muito fraco	Fraco	Razoável	Forte	Muito forte
Sustentabilidade	Envolvimento dos <i>Stakeholders</i>						
	Prosperidade económica						
	Inclusão e coesão social						
	Justiça social						
	Conectividade com o mundo						
	Aproximação entre homem e a natureza						
	Resiliência territorial						
	Inovação e criatividade						
	Investigação e desenvolvimento científico e tecnológico						
Planeamento Estratégico	Visão						
	Missão						
	Objetivos						
	Indicadores						
	Qualidade de vida						
	Infraestrutura social						

	Cultura e identidade territorial						
	Gestão urbano e territorial						
	Capacidade produtiva e tecnológica						
	Relação institucional com exterior						
	Capacidade institucional						
	Instrumento de análise da estratégia						
Marketing Territorial	Avaliação competitiva do território						
	Compreensão das oportunidades						
	Criação de atrações						
	Comunicação das atrações						
	Dinâmica do tecido empresarial						
	Marca territorial						
	Públicos-alvo						
	Atração de investimento						
	Atração de pessoal qualificado						
	Fomento do turismo						
	Promoção territorial						
	Firmação da identidade						

Fonte: elaboração própria

Sendo assim, as dimensões correspondem aos três principais eixos do quadro teórico. Os elementos, dizem respeito aos tópicos que se aborda em cada dimensão. Optou-se por se utilizar uma escala denotativa, na qual avaliará o nível de profundidade de cada elemento nos diferentes planos, de forma a facilitar a sua compreensão e avaliação.

Para além disso, analisar-se-á também o alinhamento dos planos estratégicos no cumprimento da Agenda2030 da ONU, para consequentemente, avaliar o nível de profundidade de cada plano, através do índice de profundidade.

O índice de profundidade⁸, trata-se de um indicador que se propõe por forma a se fazer uma auditoria mais quantitativa. Este indica o nível de contribuição de cada plano no cumprimento das diretrizes da Agenda2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável.

⁸**Modo de Calcular:**

Índice de Profundidade (ODS) = $\frac{\text{Pontuação}}{(5 \times 19)} \times 100$; Sendo que 5 representa o nível de profundidade máximo e 19 números de elementos;

Por outras palavras, este indicador avaliará até que ponto cada plano contribui para o cumprimento de cada ODS da Agenda2030 da ONU e o somatório da contribuição de cada ODS será o índice de profundidade global do plano⁹ (Figura 9). Torna-se importante salientar que a pontuação, corresponde ao nível de profundidade atribuída a cada ODS.

Tabela 9: Alinhamento dos planos estratégicos no cumprimento da Agenda2030 da ONU

ODS	Nível de Profundidade						Pontuação	Índice de Profundidade (%)
	0	1	2	3	4	5		
Erradicar a pobreza								
Erradicar a fome								
Saúde de qualidade								
Educação de qualidade								
Igualdade de gênero								
Água potável e saneamento								
Energias renováveis e acessíveis								
Trabalho digno e crescimento económico								
Indústria, inovação e infraestruturas								
Reduzir as desigualdades								
Cidades e comunidades sustentáveis								
Produção e consumo sustentáveis								
Ação climática								
Proteger a vida marinha								
Proteger a vida terrestre								
Paz, justiça e instituições eficazes								
Parcerias para implementar dos objetivos								
Meios de implementação								
Meios de monitorização								
Total								

Fonte: elaboração própria

⁹ Índice de Profundidade total do Plano = $\sum \frac{Pontuação}{(5 \times 19)} \times 100$;

Para melhor compreensão do alinhamento dos planos no cumprimento da Agenda2030 da ONU, definiu-se uma escala de 0 a 5 que terá a seguinte:

(0-Não existe; 1-Fraco; 2-Muito Fraco; 3-Razoável; 4-Forte; 5-Muito forte)

4.4. Estudo Piloto – PEDS Cabo Verde

O estudo piloto, consiste num pequeno teste de “procedimentos, materiais e métodos propostos para determinada pesquisa”, isto é, este estudo caracteriza-se como uma “reavaliação de todos os procedimentos previstos na metodologia de modo a possibilitar alteração/melhoria dos instrumentos na fase que antecede a investigação em si” (Mackey e Gass, 2005, referenciado por, Bailer, Tomitch e D’Ely, 2001).

Desta forma Canhota (2008) e Mackey e Gass (2005) consideram que este estudo traduz a sua importância pela *“possibilidade de testar, avaliar, (...) e aprimorar os instrumentos e procedimentos de pesquisa”*. Assim o estudo piloto, auxilia o investigador a detetar as fragilidades nos seus instrumentos, técnicas e métodos utilizado na metodologia, *“para que sejam resolvidos antes da implementação da pesquisa propriamente dita”* (Bairler, Tomitch e D’Ely, 2001).

Neste caso em concreto, este estudo tem como finalidade, aprimorar o instrumento de análise documental, para que seja possível posteriormente analisar-se o PEDS, o PNDSTP e a proposta do Príncipe2030, considerando o quadro teórico e as diretrizes da Agenda2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável.

Este aprimoramento implica responder às seguintes questões:

- O plano fornece informação suficiente, que permite preencher todos os campos do instrumento de análise documental?
- Há campos repetidos?
- O que não consta no instrumento de análise documental, que deveria estar mencionado?
- Quais os campos mencionados que não deveriam estar presentes no instrumento?

A resposta a estas questões permitiu verificar a adequação do instrumento de análise documental, para o estudo propriamente dito.

Verificou-se que o plano apresentava informação suficiente para preencher todos os campos do instrumento de análise documental. De igual modo, constatou-se que havia campos repetidos ou subentendido noutros já mencionados. Para além disso, apurou-se que havia campos que necessitavam de ser ajustados e outros eliminados porque não eram relevante para o estudo.

4.4.1. Conclusão do Estudo Piloto

As questões mencionadas na secção anterior, foram determinantes para o reajuste do instrumento de análise documental, uma vez que permitiu eliminar das debilidades deste instrumento e, conseqüentemente potenciá-lo, para que permitisse realizar a análise dos planos de forma coerente e coesa.

Sendo assim, na dimensão de sustentabilidade não se efetuou qualquer alteração, pois julgase que os elementos seleccionados são os mais adequados para análise dos planos e não se verificou constrangimentos na sua implementação.

Na dimensão do planeamento estratégico eliminaram-se alguns elementos, visto que eram elementos intrinsecamente relacionados com outros já mencionados, como por exemplo a missão e os objetivos, a missão está implícito nos objetivos de curto prazo.

Relativamente aos indicadores, não fez sentido mencioná-los, dado que não são de grande relevância para o estudo. Para além disso, alterou-se o nome do instrumento de análise da estratégia, para instrumento de análise e monitorização da estratégia, onde englobaria quaisquer instrumentos de análise e monitorização.

Na dimensão do marketing territorial alterou-se a designação, perceção das oportunidades, para SWOT, porque a SWOT engloba perceção das oportunidades, ameaças, pontos fortes e

fracos. Por fim, eliminou-se o firmamento da identidade, porque o a marca territorial já traduz a ideia do firmamento da identidade.

Decorrente do estudo piloto, considera-se o seguinte instrumento de análise documental, para a avaliação do PEDS, do PNDSTP e da Proposta do Príncipe2030 (Tabela 10).

Tabela 10: Proposta do instrumento de análise documental

Dimensões	Elementos	Nível de Profundidade					
		Não existe	Muito fraco	Fraco	Razoável	Forte	Muito Forte
Sustentabilidade	Envolvimento dos <i>Stakeholders</i>						
	Prosperidade económica						
	Inclusão e coesão social						
	Justiça social						
	Conectividade com o mundo						
	Aproximação entre homem e a natureza						
	Resiliência territorial						
	Inovação e criatividade						
	I&D científico e tecnológico						
Planeamento Estratégico	Visão						
	Objetivos						
	Qualidade de vida						
	Infraestrutura social						
	Cultura e identidade territorial						
	Gestão urbano e territorial						
	Capacidade produtiva e tecnológica						
	Relação institucional com exterior						
	Capacidade institucional						
Marketing Territorial	Instrumento de análise e monitorização da estratégia						
	Avaliação competitiva do território						
	SWOT						
	Criação de atrações						
	Comunicação das atrações						
	Dinâmica do tecido empresarial						
	Marca territorial						
	Públicos-alvo						

*Contributo do Planeamento Estratégico e do Marketing Territorial no Desenvolvimento das Cidades
Sustentáveis: Proposta para a Região Autónoma do Príncipe*

	Atração de investimento						
	Atração de pessoal qualificado						
	Fomento do turismo						
	Promoção territorial						

Fonte: elaboração própria

CAPÍTULO V: AVALIAÇÃO DOS PLANOS ESTRATÉGICOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O presente capítulo tem como finalidade avaliar o PEDS, o PNDSTP e a Proposta do Príncipe2030 e, conseqüentemente realizar uma análise comparativa entre os três planos. No entanto, antes de se proceder à análise dos planos, realizar-se-á um pequeno enquadramento sobre as ações dinamizadoras para as regiões insulares.

Torna-se importante destacar, que a análise destes planos seguirá a metodologia de análise de conteúdos, ilustrado na (Figura 13; secção 4.2), considerando o instrumento de análise documental e o alinhamento dos planos estratégicos no cumprimento da Agenda2030 da ONU patentes na Tabela 10; secção 4.4.1 e Tabela 9 secção 4.3.

Para consecução desta análise, primeiramente realiza-se uma contextualização das regiões em estudo e de seguida apresenta-se a análise do plano em si. No final do “*check-up*” dos todos os planos, realizar-se-á uma análise comparativa entre o PEDS, o PNDSTP e a proposta do Príncipe2030.

5.1. Ações Dinamizadoras para as Regiões Insulares

As regiões insulares enfrentam diariamente enormes desafios e fragilidades, devido à sua situação geográfica, dimensão da população e escassez de recursos (Memorando Económico do País, para São Tomé e Príncipe, 2019).

Ainda de acordo com a mesma fonte, esta situação, deve-se ao facto dessas regiões se localizarem afastadas dos grandes centros de decisão, fazendo agravar a sua dependência em relação ao exterior, o que se traduz numa restrição do mercado interno a todos os níveis, sobretudo, no acesso as tecnologias, às fragilidades na conectividade internacional por falta de infraestruturas marítimas e aéreas, entre outras, o que agrava ainda mais o desenvolvimento dessas regiões.

Por esta razão, Célimène e Salmom (1995) e Almeida (2001) salientam um conjunto de características que os territórios insulares têm em comum: socioeconómicas, ambientais e geográficos (Tabela 11).

Tabela 11: Características dos pequenos territórios insulares

Caraterísticas dos Territórios Insulares
1. Constrangimentos Geográficos <ul style="list-style-type: none">* Reduzida dimensão Territorial* Localização de isolamento relativamente aos grandes centros de decisão* Vulnerabilidade ambiental
2. Constrangimentos Ambientais <ul style="list-style-type: none">* Risco de erosão costeira* Ecossistemas frágeis* Dificuldades na gestão dos resíduos (água, combustíveis, ...)
3. Constrangimentos Socioeconómicos <ul style="list-style-type: none">* Dificuldade em estabelecer uma economia de escala* Recursos limitados* Recursos humanos na maioria pouco qualificado* Elevado fluxo migratório, sobretudo a emigração* Elevada dependência das ajudas externas* Elevado nível de importação* Reduzida base tributária* Mercado interno limitado, o que faz disparar os preços dos bens e serviços* Reduzida população

Fonte: adaptado de Célimène e Salmom (1995), Almeida (2001) e Memorando Económico do País, para São Tomé e Príncipe (2019)

Neste sentido, o Memorando Económico do País, para São Tomé e Príncipe (2019) advoga que os agentes territoriais devem analisar o território e elaborar estratégias, que atenuem esses constrangimentos.

Desta forma, promover e desenvolver um determinado lugar nunca se deverá limitar apenas à divulgação dos seus atributos, pois os paradigmas atuais exigem que os atores territoriais sejam capazes de ir além, ou seja, de terem a capacidade de criar condições mais que suficientes para

que o lugar seja um espaço ideal para se viver, investir ou para se visitar, com condições mínimas de saneamento, segurança e de infraestrutura, de modo a satisfazer as necessidades dos públicos (Gago, 2015).

Posto isto, torna-se indispensável os atores territoriais interferirem em quatro domínios para solucionar esta situação: “assegurar o limiar básico das infraestruturas e dos serviços, a apresentação de atrativos, a formatação de um programa de promoção e de divulgação para o reposicionamento do território e fomentar a hospitalidade local” (Nunes, 1999). Para além disso, Gago (2015) defende que estes devem criar também medidas que fixem a população local e atraiam investidores e turistas.

Os atrativos correspondem a “características físicas e eventos que atraem cidadãos, novos moradores, visitantes, negócios e investidores” (Kotler, et, al., 1993).

No entender de Barros (2011) para um território se tornar mais atrativo, tanto para o público interno como para o externo, torna-se necessário não descuidar dos seguintes domínios: a qualidade e eficiência das infraestruturas, os serviços de apoio às atividades económicas, a qualidade do ambiente, e a qualidade de vida, entre outros (Tabela 12).

Tabela 12: Atratividade do território

Emprego e crescimento económico	Qualidade de vida	Inclusão e diversidade	Recursos naturais
Segurança	Clima	Capital Financeiro	Conhecimento, investigação e inovação
Rede de competitividade	Património, história	Boa governança	Acessibilidades e infraestruturas

Fonte: adaptado de Barros (2011)

Neste sentido, aliciar os públicos-alvo apenas com particularidades básicas, neste novo cenário global, torna-se insuficiente para atraí-los, porque os territórios concorrentes estão a apostar em estratégias de persuasão e atratividade para captar turistas, investidores e fixar

população residente (Gago, 2015). Por isso, Kotler, *et. al.* (1993) aconselham as cidades a apostarem em todos os seus atrativos locais e desenvolverem novos, para que consigam atrair os recursos e públicos que desejam.

Em suma, Gago (2015) destaca que não basta apenas as cidades criarem atrativos, têm sim de criar atrativos convincentes, de modo a se destacarem entre a concorrência. Contudo, o mesmo autor considera que há lugares que não precisam de criar mais atrações, porque já as possuem em abundância, basta apenas criarem estratégias e condições de infraestrutura e serviços, para garantir a existência das mesmas, como, por exemplo, as cidades de Paris, Londres ou Veneza.

5.2. Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável de Cabo Verde

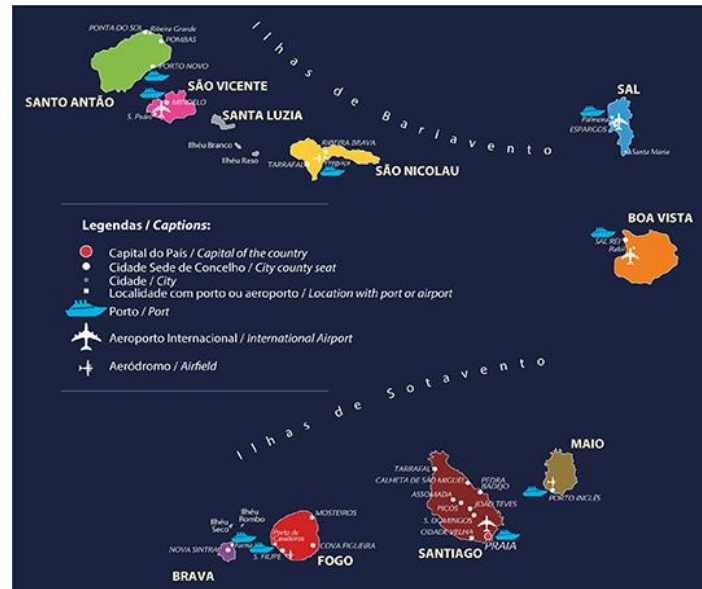
5.2.1. Contextualização de Cabo Verde

Cabo Verde é um pequeno Estado insular africano, composto por dez ilhas (Sal, Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia, São Nicolau, Boavista, Maio, Brava, Fogo e Santiago) (Figura 14), de língua oficial portuguesa, com uma área que mede cerca de 4.033 km², localizado no aceno atlântico (Conceição, 2014). Data-se que o arquipélago foi descoberto pelos portugueses, Diogo Gomes e António da Noli, em 1460 (Cabo Verde info, 2020).

No entanto, torna-se importante frisar que desde 5 de julho de 1975, no ato da proclamação da independência, este arquipélago é considerado República de Cabo Verde (Conceição, 2014).

Segundo os dados da INE-CV (2016), prevê-se que em 2020 a população cabo-verdiana seja de 573.482 habitantes e que em 2030 será de 621.141 habitantes. Porém, a mesma fonte realça, que em 2015 pelo menos 51,6% da população cabo-verdiana vivia em situação de pobreza, no que diz respeito a incidência, profundidade e severidade.

Figura 14: Mapa de Cabo Verde



Fonte: Cabo Verde info (2020)

INE-CV (2016) e Conceição (2014) consideram que o turismo representa o principal setor de dinâmica económica de Cabo Verde, tanto na criação de postos de trabalhos, bem como na constituição de entrada de divisas para o país. Assim, o setor terciário é o que mais contribui para o Produto interno Bruto (PIB) do país, sendo que em 2017 apresentou um valor de 68%, setor secundário, 18,2% e setor primário 7,1% (INE-CV, 2016).

No entanto, nota-se que é da agricultura de sustentabilidade e dos recursos marinhos (pesca) que a maior parte da população cabo-verdiana sobrevive.

No que concerne a acessibilidade entre as ilhas e com o exterior, Conceição (2014) assegura que esta é feita através de barcos e aviões, uma vez que o país dispõe de quatro aeroportos internacionais (Nelson Mandela, Amílcar Cabral, Cesária Évora e Aristide Pereira) e todas ilhas dispõem de um porto marítimo, ainda que em algumas ilhas sejam de pequena dimensão.

5.2.2. Análise do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável de Cabo Verde

A construção do PEDS foi alicerçada sobre o Programa do Governo da IX Legislatura e os ODS da Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável, como forma de reunir todas as sinergias existentes, de modo a construir um país (Cabo Verde) mais sustentável, para todos os cabo-verdianos.

Desta forma, quando avaliados os elementos relacionados com a sustentabilidade verificou-se que houve um esforço para reunir todos os atores interessados no desenvolvimento de Cabo Verde na conceção deste documento, de modo a que todos pudessem dar seus contributos, para o desenvolvimento do país. Assim, reuniram-se os membros da “*administração pública central e dos governos locais*”, “*organizações da sociedade civil e do setor privado*”, peritos internacionais em desenvolvimento da ONU, outras entidades e parceiros de desenvolvimento de Cabo Verde.

Para além disso, constatou-se que os principais desafios a se ultrapassar para o desenvolvimento e progresso do arquipélago, centrava-se em:

- **Combater as vulnerabilidades (económicas, ambientais e sociais) e aplicar medidas que tornem o país mais resiliente** – apostando em padrões que visem tornar as ilhas mais inclusivas, com uma economia de base sustentável, por forma a se impugnar contra a “*dependência externa, o desemprego (a todos os níveis), a pobreza a desigualdade na distribuição de rendimentos, as oportunidades reduzidas de emigração e, consequentemente da queda de remessas*” (...) e garantir o valorização e aproveitamento dos produtos endógenos;
- **Apostar na valorização das ilhas através da descentralização do poder, e também na valorização das oportunidades e recursos endógenos;**
- **Pugnar pela educação de excelência** – garantindo o ajuste, integração, coerência, consistência do pré-escolar a ensino superior introduzindo-lhes as principais tecnologias de informação e comunicação, de forma a capacitar os docentes e os discentes para a nova forma de desenvolvimento. Paralelamente a isto, adequar as ofertas formativas “*às necessidades da economia digital e nanotecnológica*” e capacitar os recursos humanos de modo a assegurar o desenvolvimento sustentável;

- **Dinamizar a integração das agendas internacionais de desenvolvimento**, nomeadamente a Agenda 2030 e a Agenda 2063 da ONU e as Modalidade Aceleradas de Ação dos Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento (SIGS) - *Samoa Pathway*.

Posto isto, estabeleceu-se a seguinte visão para Cabo Verde do futuro “*Um Cabo Verde desenvolvido, inclusivo, democrático, aberto ao mundo, moderno, seguro, onde imperam o pleno emprego, e a liberdade plena*”. Esta visão surge como forma de atender as seguintes necessidades:

- Valorizar a localização geoeconómica privilegiada;
- “*Criação de um ambiente de confiança e de minimização dos custos*” que justificam reformas no sistema económico, que assegura o equilíbrio da Balança Corrente, e “*o desenvolvimento acelerado, autossustentado e sustentável*”;
- Garantir o cumprimento dos ODS.

Para se materializar a visão, tornou-se indispensável o arquipélago estipular quatro objetivos estratégicos, sendo:

1. “Fazer de Cabo Verde um Economia de Circulação Localizada no Atlântico Médio”;

Acarreta as seguintes medidas:

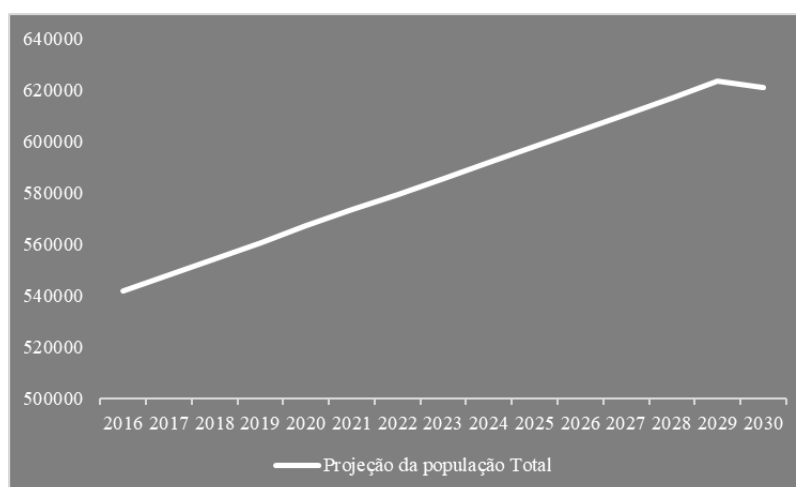
- a) “*Criação de um porto logístico para abastecimento de navios internacional que passam por Cabo Verde*”;
- b) “*Criação de um aeroporto logístico de distribuição internacional de passageiros e carga*”;
- c) Atração de Empresas e Investimentos e promoção empresarial local;
- d) “*Criação de uma plataforma financeira internacional*”;
- e) Fomentar a participação da população emigrante no processo de desenvolvimento;
- f) Aposta no Turismo;
- g) “*Desenvolvimento da Economia Digital e Nano-tecnológico*”.

2. ***“Garantir a Sustentabilidade Económica e Ambiental”*** – Aproveitando o turismo para dinamizar o país, visto que, se traduz como o *“motor da economia”* cabo-verdiana. De igual modo, pretende-se que a produção interna (*“pesca, agricultura, indústria ligeira, e as indústrias criativas”*) e exportação seja um dos fatores de alavancagem de Cabo Verde. Para além disso, deseja-se proceder uma reforma na administração do Governo, de forma a criar medidas que favoreçam a dinamização da atividade empresarial, criação de infraestruturas, ordenamento e requalificação urbano, desenvolvimento dos meios de transportes, segurança e bem-estar das pessoas;
3. ***“Assegurar a Inclusão Social e a Redução das Desigualdades e Assimetrias Sociais e Regionais”*** – abrangem medidas que asseguram as *“condições de vida das famílias e a inclusão social, para a educação, para o acesso à habitação, o emprego digno, a juventude, o sistema nacional de saúde e segurança social, assim como para a igualdade de género, para a cultura e para o desporto”*;
4. ***“Reforçar a Soberania, Valorizando a Democracia e Orientando a Diplomacia para os Desafios do Desenvolvimento do País”*** – Através de estratégias que pugnem pela democracia, justiça, paz e segurança no país.

Para Cabo Verde atingir esses objetivos precisará de manter boas relação com todos os seus *stakeholders*, isto é, ter boa articulação com as organizações não governamentais, setor público e privado, entre outros, por forma a garantir os apoios, nomeadamente Fundo Verde para Clima, Fundo Global para o Ambiente, apoio dos seus especialistas da ONU, para incutir na população cabo-verdiana as boas práticas de sustentabilidade e aproveitamento dos recursos endógenos, entre outros.

Definir a Visão, os objetivos e, consequentemente estes conjuntos de medidas que contribuirão, para o desenvolvimento de Cabo-Verde só foi possível através de um diagnóstico, no qual permitiu apurar, que registará um aumento da população cabo-verdiana de 541.868 habitantes (2016), para 621.141 habitantes (2030), assim como plasma o (Gráfico 1).

Gráfico 1: Projeção da população cabo-verdiana



Fonte: elaboração própria, de acordo com os dados da INE-CV (2016) e PEDS (2017)

Este aumento da população permitirá ter-se uma estrutura de população jovem, o que significa ter mais mão de obra.

Se por um lado, esta situação possibilita ao governo economizar “*em serviços de saúde e outros serviços sociais, melhorar a qualidade e a inclusão na educação, aumentar a produção económica, aumentar os investimentos em tecnologia e habilidades para fortalecer a economia e gerar a riqueza necessária, para lidar com o futuro envelhecimento da população*”, por outro, implica haver emprego, segurança social, melhores condições de infraestruturas e recursos humanos na saúde e na educação.

No entanto, na economia verificou-se um crescimento de 3,8% em 2016. Porém a contribuição de cada ilha para o PIB revela-se bastante assimétrico, sendo que “*a ilha de Santiago que representa 52% do PIB, seguindo-se São Vicente com 16% e o Sal com 12%. Tal fato retrata as desigualdades regionais que o país enfrenta, com as restantes seis ilhas habitadas a representarem apenas 20% do PIB*”. Um dos principais fatores que influencia essa assimetria é a “*manifestação e a distribuição da pobreza*” e o desemprego jovem.

Relativamente à educação, embora seja possível acedê-la no nível básico e secundário por todo país, é no ensino superior que reside o principal desajuste na distribuição, uma vez que, só é possível ter acesso as ofertas formativas na ilha de Santiago e São Vicente. Assim, a principal

preocupação do governo de Cabo Verde centra-se na qualidade do ensino e no alinhamento das ofertas formativas das universidades às necessidades do mercado local.

No que diz respeito à saúde, averiguou-se que nos últimos anos tem se registado melhorias significativas neste setor, no entanto, há que se preocupar em estabelecer maior conexão entre o governo e o setor privado, *“no sentido de reforçar, nomeadamente, a cobertura em recursos humanos, a capacidade de gestão, incluindo a manutenção das infraestruturas e equipamentos, o sistema de informação sanitária, os serviços de inspeção e a regulação da Saúde, bem como a consolidação da rede de infraestruturas”*.

No setor da água, eletricidade, e gás, embora se tenha preocupado em investir nestes com intuito de melhorar a capacidade de cobertura e de acessibilidade da população para estes recursos, é de notar que, o maior nível de incidência é verificado na população urbana em relação a população rural.

No que tange ao ambiente, detetou-se a *“prevalência de uma forte pressão sobre a exploração e a utilização dos recursos naturais, em diferentes domínios, pondo em risco a capacidade dos sistemas ambientais para disponibilizar, a prazo, as funções e os serviços ambientais para a sociedade e para a manutenção dos ecossistemas”*.

O instrumento utilizado para monitorizar as estratégias do PEDS será o Quadro Lógico, *“que constitui o instrumento de programação, representado por uma matriz que vincula o custo das atividades, os produtos entregues no âmbito da execução dos projetos e das unidades e os objetivos dos programas”*.

Ainda decorrente deste diagnóstico, percebeu que a sua vantagem competitiva do arquipélago se centrava principalmente na sua localização *“geopolítica”* e *“geoeconómica”* privilegiada, no turismo, na valorização e qualificação dos seus recursos humanos.

A estratégia e os programas desenvolvidos no PEDS visam atingir três pilares essenciais do desenvolvimento de Cabo Verde, sendo: Economia, Estado Social e Soberania. (Anexo 2 e 3).

Desta forma, Cabo Verde pretende atingir os seguintes públicos: investidores, turistas, população residentes e emigrantes. Assim, o PDES assume uma *“abordagem pragmática”*, no qual os programas, projetos e objetivos *“setoriais e transversais”* têm como intuito serem executados durante o período temporal 2017-2021, como forma de se atingir a visão que se almeja.

Deste modo, compete ao Governo tornar o território atrativo, de modo a atrair, investimentos diretos estrangeiros e recursos que lhes interessa.

Utilizando o instrumento da análise documental avalia-se o PEDS da seguinte forma (Tabela 13)

Tabela 13: Avaliação do PEDS

Dimensões	Elementos	Nível de Profundidade					
		Não existe	Muito fraco	Fraco	Razoável	Forte	Muito Forte
Sustentabilidade	Envolvimento dos <i>Stakeholders</i>						x
	Prosperidade económica					x	
	Inclusão e coesão social					x	
	Justiça social					x	
	Conectividade com o mundo						x
	Aproximação entre homem e a natureza					x	
	Resiliência territorial						x
	Inovação e criatividade					x	
	I&D científico e tecnológico					x	
Planeamento Estratégico	Visão						x
	Objetivos					x	
	Qualidade de vida					x	
	Infraestrutura social					x	
	Cultura e identidade territorial						x
	Gestão urbano e territorial					x	
	Capacidade produtiva e tecnológica					x	
	Relação institucional com exterior				x		
	Capacidade institucional				x		
Marketing Territorial	Instrumento de análise e monitorização da estratégia					x	
	Avaliação competitiva do território					x	
	SWOT					x	
	Criação de atrações					x	
	Comunicação das atrações		x				
	Dinâmica do tecido empresarial				x		
	Marca territorial					x	
	Públicos-alvo						x

Contributo do Planeamento Estratégico e do Marketing Territorial no Desenvolvimento das Cidades Sustentáveis: Proposta para a Região Autónoma do Príncipe

	Atração de investimento					X	
	Atração de pessoal qualificado			X			
	Fomento do turismo						X
	Promoção territorial			X			

Fonte: elaboração própria

A incidência dos três pilares de desenvolvimento, contribuirá para o desenvolvimento sustentável de Cabo Verde à medida que seja possível salvaguardar e conjugar os programas estabelecidos para cada objetivo e os ODS da ONU (Anexo, 4 a 8).

Sendo assim, a consecução de cada programa estabelecido procurará medir a eficácia do cumprimento dos dezassete ODS da ONU assumidos por Cabo Verde.

No entanto, torna-se necessário salientar que o Governo de Cabo Verde está consciente de que grande parte do financiamento para sustentar o PEDS dependerá do “*financiamento externo conecionais dos bancos e fundos de desenvolvimento, de modo a reforçar os laços de cooperação entre as instituições*”.

A (Tabela 14) ilustra o alinhamento do PEDS no cumprimento das diretrizes da Agenda 2030 da ONU.

Tabela 14: Alinhamento do PEDS no cumprimento da Agenda 2030

ODS	Nível de Profundidade						Pontuação	Índice de Profundidade (%)
	0	1	2	3	4	5		
Erradicar a pobreza					X		4	4,21
Erradicar a fome			X				2	2,11
Saúde de qualidade					X		4	4,21
Educação de qualidade					X		4	4,21
Igualdade de gênero				X			3	3,16
Água potável e saneamento					X		4	4,21
Energias renováveis e acessíveis					X		4	4,21
Trabalho digno e crescimento económico					X		4	4,21

Contributo do Planeamento Estratégico e do Marketing Territorial no Desenvolvimento das Cidades Sustentáveis: Proposta para a Região Autónoma do Príncipe

Indústria, inovação e infraestruturas					x		4	4,21
Reduzir as desigualdades					x		4	4,21
Cidades e comunidades sustentáveis					x		4	4,21
Produção e consumo sustentáveis					x		4	4,21
Ação climática				x			3	3,16
Proteger a vida marinha			x				2	2,11
Proteger a vida terrestre					x		4	4,21
Paz, justiça e instituições eficazes						x	5	5,26
Parcerias para implementar dos objetivos						x	5	5,26
Meios de implementação					x		4	4,21
Meios de monitorização					x		4	4,21
Total							68	75,79

Fonte: elaboração própria

Conclui-se que, no geral o PEDS contribui positivamente para o cumprimento das ODS da Agenda2030 da ONU, apresentando um índice de profundidade de 75,79%. Não obstante, existem alguns ODS que necessitam de maior profundidade, como: igualdade de género, erradicar a fome, ação climática e proteger a vida marinha, para que o PEDS cumpra na globalidade com as diretrizes da Agenda2030 da ONU.

Quando se analisa o PEDS, tendo em consideração apenas o quadro teórico, verifica-se que este documento apresenta algumas potencialidades, como: inclusivo e participativo, envolvendo todos os atores na construção da estratégia, foco na valorização da ilha, combater as vulnerabilidades social, económica e ambiental, aposta na educação de excelência, promover medidas que tornem Cabo Verde mais resiliente e aposta na boa governação.

No entanto, este documento apresenta também alguns pontos que carecem de maior profundidade, como por exemplo: capacidade institucional, relação institucional com exterior, definir meios para comunicar as suas atrações, dinamizar o seu tecido empresarial, apostar na atração de pessoal qualificado no exterior e determinar formas de promover o território.

5.3. Plano Nacional de Desenvolvimento de São Tomé e Príncipe

5.3.1. Contextualização de São Tomé e Príncipe

De acordo com, Assembleia Nacional de São Tomé e Príncipe (2008) e The World Bank (2018) a República de São Tomé e Príncipe é um país de língua oficial portuguesa, constituído por duas ilhas habitáveis (São Tomé e a Região Autónoma do Príncipe) e vários ilhéus, localizado a 350 km da costa ocidental do continente africano, nomeadamente no Golfo da Guiné (Figura 15).

Figura 15: Localização das ilhas de São Tomé e Príncipe



Fonte: Agência: STP-PRESS (2020)

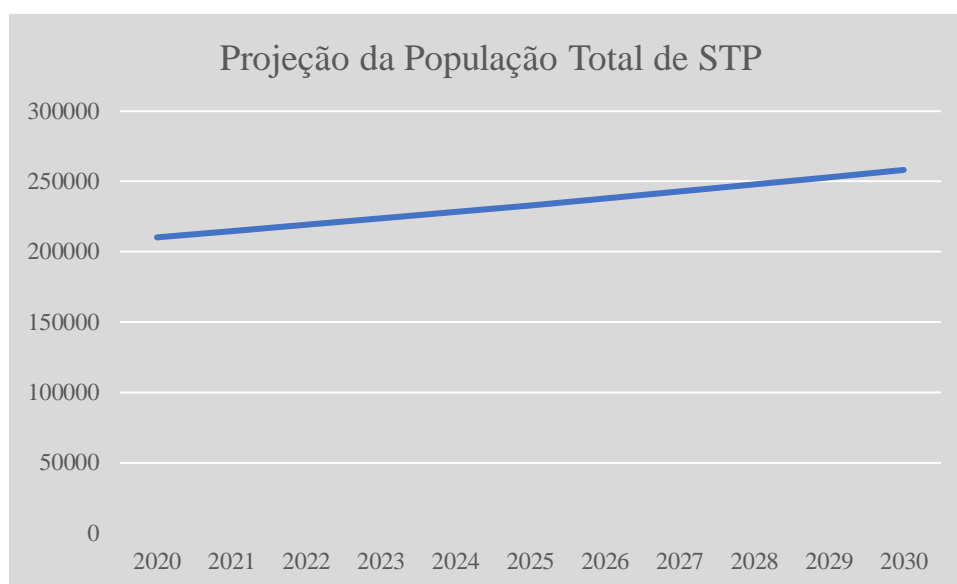
Para o Guia Geográfico de São Tomé e Príncipe (2020) a República Democrática STP foi considerada um país independente, desde 12 de julho de 1975. O nome das ilhas deve-se ao facto de terem sido descobertas, pelos navegadores portugueses, Pedro Escobar e João de Santarém, no dia 21 de dezembro de 1470 (ilha de São Tomé) e 17 de janeiro de 1471 (ilha do Príncipe), dias dedicados ao Santo Tomé e Santo António (santos portugueses).

STP, dispõe de uma área de cerca de 1001 km², sendo que a ilha de São Tomé mede 859 km² e a ilha do Príncipe, 142 km², os ilhéus são de pequenas dimensões, e alguns não são inabitáveis e outros são explorados pela prática de turismo (Assembleia Nacional de São Tomé e Príncipe, 2008).

Não obstante, torna-se importante frisar que desde 12 de julho de 2012, a ilha é classificada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), como Reserva Mundial da Biosfera, a primeira no contexto africano (Instituto da Cooperação e da Língua Portuguesa, Camões, 2016).

Segundo, a projeção INE-STP (2018), estima-se que a população deste arquipélago passará de 210.240 habitantes (2020), para 258.184 habitantes (2030) (Gráfico 2).

Gráfico 2: Projeção de população total de São Tomé e Príncipe



Fonte: elaboração própria, de acordo com os dados da INE STP (2018)

O arquipélago dispõe de um clima caracterizado por ser quente e húmido. Há duas estações estacionais, que são: chuva e gravana (seca). A temperatura média anual varia entre 32,4°C e 15,4°C (Assembleia Nacional de São Tomé e Príncipe, 2008).

No que concerne, a produção de riqueza e empregabilidade, as atividades que mais contribuem para isso são: comércio, transportes, armazenamento agricultura, pecuária, pesca, serviços, pequenas atividades familiares e construção. O crescimento do turismo no país, também tem vindo fomentar um grande número de empregabilidade (Memorando Económico do País para São Tomé e Príncipe, 2019 e INE-STP, 2018).

5.3.2. Análise do Plano Nacional de Desenvolvimento de São Tomé e Príncipe

Este plano foi elaborado, tendo em consideração as diretrizes dos Objetivos do Milénio para o Desenvolvimento (OMD) atualmente conhecido por ODS da Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável e as diretrizes da Agenda2060 da União Africana. No entanto, torna-se importante clarificar que os ODS têm como desígnio dar prosseguimento ao trabalho do OMD.

Este plano seguiu uma abordagem participativa, no qual se procurou reunir todos os atores territoriais, para se idealizar uma nova estratégia de desenvolvimento para STP. Pois reuniram, elementos da sociedade civil, contingentes das organizações não governamentais, setor privado e público.

Detetou-se que os principais desafios a colmatar, no processo de desenvolvimento de STP são:

- Desenvolver a “*base produtiva*” da economia do país e promover a “*diversificação das fontes de crescimento e de emprego*”, para que se consiga atenuar o desemprego jovem e das mulheres e, também fornecer ao mercado local produtos endógenos, de modo a “aliviar” a taxa de exportação;
- Capacitar os recursos humanos da administração pública, com “*métodos*”, “*instrumentos e condições de trabalho*”, de modo a facilitar a implementação e monitorização das políticas de desenvolvimento, uma vez que, os interesse político influência gravemente o desenvolvimento do país, sobretudo no âmbito social e económico;
- Promover a equidade e igualdade de gênero em todo o processo de desenvolvimento e principalmente na administração pública;

- Gerar e “modernizar a rede de infraestruturas” de “apoio ao desenvolvimento (energia, estradas, portos, aeroportos, água)”;
- Fraca capacidade de “acumulação do stock de capital” no país;
- Amenizar a vulnerabilidade territorial (ambiental e social).

Nesta ótica, determinou-se a seguinte visão no PNDSTP: “*São Tomé e Príncipe 2030: O País que queremos construir*”, o objetivo desta visão visa construir um país para que “os São-Tomenses vivam decentemente num país estável, igualitário, democrático e solidário, em vias de modernização e oferecendo serviços de qualidade ao nível da região e ao nível global, sem nenhuma forma de discriminação contra as mulheres”.

O PNDSTP 2017-2021 estabeleceu os seguintes objetivos estratégicos:

- 1) **No âmbito económico** – “Melhorar a exploração do potencial de desenvolvimento do país, acelerar o crescimento económico e esforçar a integração na economia regional e global”, através da “diversificação da economia e alargamento da sua base produtiva”, “aumento de produção e diversificação de cultura alimentar e expansão de cultura de exploração”, “otimização da exploração dos recursos haliêuticos”, dinamizar os serviços, desenvolvimento do turismo e de pequenas indústrias;
- 2) **No âmbito social** – “Acelerar e aprofundar reformas para melhorar significativamente o índice de desenvolvimento humano dos são-tomenses e fazer progressos substanciais para a conservação dos ODS”. Para isto torna-se necessário, o “fortalecimento do capital humano e da governação”, melhoria de serviços de saúde, “promoção da juventude, consolidação familiar e proteção de grupos vulneráveis” e “valorização da cultura nacional, apoio ao desenvolvimento do desporto e inclusão da diáspora”;
- 3) **No domínio institucional/governação** – “Melhorar a capacidade de gestão estratégica de desenvolvimento nacional, fortalecer boa governação e a democracia”, através de “melhoria da qualidade, celeridade e acessibilidade da justiça”, combater a criminalidade, “desenvolvimento do setor financeiro”, “melhoria da gestão estratégica do desenvolvimento”, “melhoria de gestão de finanças públicas”, “reforço da governação”, “institucionalização do género”,

“reforço dos polos de desenvolvimento local e promoção da descentralização” e “consolidação da cooperação internacional e preservação da soberania nacional”;

4) No domínio de infraestruturas – *“desenvolvimento de infraestruturas económicas e sociais” e “promoção de desenvolvimento das telecomunicações”* e das tecnologias de informação e comunicação;

5) No domínio do ambiente – *“Melhoria de gestão da terra e a preservação do ambiente”*.

Para a materialização destes objetivos estabeleceram-se algumas metas para se atingir (anexo 9).

No que concerne ao diagnóstico verificou-se, que dadas as características de pequena região insular, STP tem vindo a enfrentar inúmeras dificuldades na sua integração na economia internacional. No entanto, com a nova visão deste plano PNDSTP pretende-se, que este país se torne uma plataforma de prestação de serviços tanto por via aérea, como marítima para os países localizados no golfo da guiné.

No entanto, isto acarreta a construção de um porto marítimo de águas profundas e um aeroporto internacional de grande capacidade, para promover a criação de uma zona franca.

Para além disso, constatou-se que a República Democrática de São Tomé e Príncipe é caracterizada por um sistema político, multipartidário e semipresidencialista, *“inspirado no sistema português”*, que para pôr cobro as igualdades de género e maior participação das mulheres nas decisões políticas, a Assembleia Nacional exige, que pelo menos 30% dos deputados a exercerem mandatos no Parlamento Nacional devem de ser mulheres, valor este que esteve aquém de se atingir, pelo menos até 2010.

Isto justifica-se, pela baixa qualificação das mulheres, elevado nível de gravidez precoce, que em 2008/2009 era de pelos menos 37,5% nas adolescentes e elevada responsabilidade doméstica exercida pelas mulheres, essencialmente pelas famílias economicamente desfavorecidas.

O nível da pobreza em STP, têm vindo a atingir valores incontroláveis, em 2010 era de 66,2%, valor que se estendeu até 2015. Os jovens são os mais afetados pelo desemprego, sendo que 60% destes em 2010 encontravam-se em situação de desemprego. O rendimento das famílias

na sua maioria, provêm dos serviços informais, que em 2010 era 40,1% e cerca de 30,1% dos salários “*são pagos abaixo do salário mínimo*¹⁰”.

Com isto, foram-se agravando outras situações, como a taxa de alfabetização dos indivíduos, que em 2010 representava 87,7% para os indivíduos com pelo menos 15 anos de idade, a precariedade dos serviços básicos, principalmente na saúde, na educação, energia e água potáveis.

O setor que mais contribui para o Produto Interno Bruto (PIB) é o setor terciário, na sua maioria informal, no qual emprega cerca de “*60% da população ativa*”, enquanto que o setor secundário e o primário apenas contribuem em “*aproximadamente 20% do PIB*”.

Perante este cenário, o STP estabeleceu os seguintes públicos-alvo: turistas, população residente e investidores.

Manter uma boa relação com os seus parceiros torna-se numa frase de “ordem do dia” para a República Democrática de STP, uma vez que, cerca de 89% do seu orçamento é financiado pelos parceiros externos.

Utilizando o instrumento de análise do documental avalia-se o PNDSTP da seguinte maneira (Tabela 15).

Tabela 15: Avaliação do PNDSTP

Dimensões	Elementos	Nível de Profundidade					
		Não existe	Muito fraco	Fraco	Razoável	Forte	Muito Forte
Sustentabilidade	Envolvimento dos <i>Stakeholders</i>					X	
	Prosperidade económica						X
	Inclusão e coesão social					X	
	Justiça social				X		
	Conectividade com o mundo				X		
	Aproximação entre homem e a natureza				X		
	Resiliência territorial				X		

¹⁰ Salário mínimo em STP ronda cerca de 40€. (Fonte: https://24.sapo.pt/noticias/internacional/artigo/administrativos-da-escola-portuguesa-de-sao-tome-em-greve-por-aumentos-salariais_22085925.html, consultado em 03/05/20)

Contributo do Planeamento Estratégico e do Marketing Territorial no Desenvolvimento das Cidades Sustentáveis: Proposta para a Região Autónoma do Príncipe

	Inovação e criatividade				X		
	I&D científico e tecnológico			X			
Planeamento Estratégico	Visão						X
	Objetivos					X	
	Qualidade de vida					X	
	Infraestrutura social						X
	Cultura e identidade territorial				X		
	Gestão urbano e territorial				X		
	Capacidade produtiva e tecnológica				X		
	Relação institucional com exterior					X	
	Capacidade institucional		X				
	Instrumento de análise e monitorização da estratégia				X		
Marketing Territorial	Avaliação competitiva do território					X	
	SWOT					X	
	Criação de atrações						X
	Comunicação das atrações	X					
	Dinâmica do tecido empresarial				X		
	Marca territorial				X		
	Públicos-alvo					X	
	Atração de investimento					X	
	Atração de pessoal qualificado			X			
	Fomento do turismo					X	
	Promoção territorial			X			

Fonte: elaboração própria

Para a implementação do PNDSTP, torna-se necessário um conjunto de reformas que visam melhorar a gestão estratégica do desenvolvimento de STP e o cumprimento das diretrizes da Agenda2030 da ONU:

- “Operacionalização dos novos sistemas de planeamento (...) através da implantação de uma verdadeira gestão baseado nos resultados”
- “Acelerar a implementação do plano de ação de reforma das finanças públicas”;
- “O desenvolvimento de um plano de ação nacional para a implementação da Declaração de Paris sobre a eficácia da Ajuda Pública ao Desenvolvimento e o Fortalecimento da Coordenação com os Parceiros Técnicos e Financeiros”
- “Consolidação de um sistema de informação para responder às necessidades de informação”.

Por conseguinte, para seguimento-avaliação do PNDSTP, torna-se imperativo um conjunto de “*dispositivos institucional*” composto por:

- **Comité interministerial de seguimento (órgão supremo)** – é composto pelo Primeiro Ministro, todos o Ministros e o Governador do Banco Central. Este tem como finalidade, por um lado, discutir e aprovar os programas a serem implementados, por outro verificar o impacto dos programas no desenvolvimento e recomendar ações que assegurem a eficácia dos ODS;
- **Comité de concertação do PNDSTP** – é composto por todos os intervenientes frisado anteriormente, mais os representantes locais, atores do setor privado, e elementos da sociedade civil. O propósito deste comité centra-se em discutir anualmente sobre “*os programas plurianuais e os planos de ação anuais*”, formular propostas relevantes para aperfeiçoá-lo;
- **Comité de doadores** – este comité tem como finalidade discutir desempenhos dos ODS com todos os atores do território e os técnicos e representantes das Nações Unidas residentes em STP e, por consequentemente, procurar “*engajamento financeiros*” junto dos parceiros “*em prol da implementação*” do plano e sugere medidas que “*reforça a coerência e a complementaridade das intervenções dos doadores de fundos*”;
- **Comité técnico central de seguimento** – este comité zela pela monitorização e implementação dos objetivos do PNDSTP e reproduz relatórios do ponto de situação do plano e reportá-los ao Comité interministeriais, ao Comité de concentração e ao Comité dos doadores;
- **Comité técnicos setoriais** (órgão de seguimento da implementação PNDSTP por departamento ministerial ou “*instituição central autónoma*”) – avalia o plano de seguimento trimestral prioritário e reporta os resultados ao comité técnico central de seguimento;
- **Comités locais de seguimento regional e distrital** - assegura a implementação dos objetivos da PNDSTP ao nível local e refletem sobre os mesmos, a fim garantir o alinhamento entre as estratégias e os objetivos locais e sugere melhorias ao Comité técnicos setoriais antes deste reportar a situação ao Comité técnico central de seguimento.

Para um acompanhamento contínuo e sistemático do PNDSTP, considera ser necessário conjugar condições de obtenção de informações fiáveis e os instrumentos de *reporting*.

No que diz respeito, aos instrumentos de *reporting*, subdivide-se em duas fases, sendo que a primeira, prende-se em proceder um levantamento de dados básicos, para se definir o “*método de elaboração, a qualidade dos indicadores*”, estipular os “*organismos responsáveis*” pelo *reporting*, “*modalidades de interpretação*”, averiguar os dados estatísticos existentes e proceder ao “*comentários e informações diversas*”.

Na segunda fase, tenciona-se elaborar um sistema de informação alicerçado em cinco instrumentos:

- 1) **Quadro de seguimento dos recursos** – procura transmitir uma visão detalhada da execução orçamental;
- 2) **Quadro de seguimento trimestral setorial de seguimento das ações prioritárias** – este instrumento preocupa-se em reunir todos os tores do território, com intuito de, analisarem os “*avanços da situação setorial prioritárias, os indicadores que são repostados, os resultados sintéticos sobre a execução das despesas*” e as recomendações que permitem decidir operacionalmente, de modo a contornar os obstáculos que inviabilizam o desenvolvimento;
- 3) **A nota de síntese semestral tendo em conta os quadros de seguimento** – avalia os resultados semestrais e debruça-se sobre os pontos críticos de secesso, suscetíveis de reações imediatas;
- 4) **Relatório anual sobre a implementação do plano** - tem como finalidade analisar os desvios de implementação e projetar os novos desafios para o ano seguinte;
- 5) **Relatório de avaliação global do plano** – realiza-se no último ano, ou seja, em 2021, para se avaliar de forma global o PNDSTP.

Então avalia-se o alinhamento do PNDSTP da seguinte forma (Tabela 16).

Tabela 16: Alinhamento do PNDSTP no cumprimento da Agenda2030 da ONU

ODS	Nível de Profundidade						Pontuação	Índice de Profundidade (%)
	0	1	2	3	4	5		
Erradicar a pobreza				x			3	3,16
Erradicar a fome			x				2	2,11
Saúde de qualidade					x		4	4,21
Educação de qualidade				x			3	3,16
Igualdade de gênero					x		4	4,21
Água potável e saneamento				x			3	3,16
Energias renováveis e acessíveis				x			3	3,16
Trabalho digno e crescimento económico					x		4	4,21
Indústria, inovação e infraestruturas				x			3	3,16
Reduzir as desigualdades					x		4	4,21
Cidades e comunidades sustentáveis			x				2	2,11
Produção e consumo sustentáveis					x		4	4,21
Ação climática				x			3	3,16
Proteger a vida marinha	x						0	0,00
Proteger a vida terrestre					x		4	4,21
Paz, justiça e instituições eficazes					x		5	5,26
Parcerias para implementar dos objetivos					x		4	4,21
Meios de implementação				x			3	3,16
Meios de monitorização					x		4	4,21
Total de pontuação							62	65,26

Fonte: elaboração própria

O PNDSTP apresenta um índice de profundidade de 65,26% no cumprimento das diretrizes da agenda2030 da ONU. Esta situação deve-se à falta de profundidade nas seguintes áreas: medidas que permitissem erradicar a fome e pobreza, educação de qualidade, água potável e saneamento, energias renováveis e acessíveis, cidades e comunidades sustentáveis, proteger a vida marinha, entre outros.

Ao avaliar o PNDSTP, considerado apenas o quadro teórico, verificou-se as seguintes potencialidades do plano, ou seja áreas que apresentam maior profundidade: participativo e inclusivo, procurando reunir todos os atores interessados no desenvolvimento de STP, foco no

desenvolvimento produtivo e económico do país, crescimento do emprego, aproveitamento dos produtos endógenos, qualificação dos recursos humanos da administração pública, igualdade de género, por forma a gerar oportunidades principalmente para as mulheres, modernização das infraestruturas e amenização das vulnerabilidades.

Contrariamente, o mesmo documento, apresenta algumas debilidades, isto é, áreas que necessitam de melhor definição, como: focar não apenas na qualificação dos recursos humanos da administração pública, mas também na educação de base e, consequentemente promover o alinhamento e enquadramento do ensino básico a universitário. De igual modo, deveria haver maior abrangência de políticas de atração de quadros formados no exterior e maior integração dos emigrantes no processo de desenvolvimento do país.

Para além disso, verificou-se que houve pouca amplitude de políticas, que incentivasse a integração e continuidade das jovens/adolescentes em situação de vulnerabilidade, para concluírem o ensino obrigatório (12º ano), falta de iniciativas para reduzir o analfabetismo, carência de um instrumento e mecanismos mais eficazes, para monitorizar todos os objetivos estipulados e poucas ações de atração de investimento por forma a gerar emprego digno, para os são-tomenses.

5.4. Proposta do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável da Região Autónoma do Príncipe

5.4.1. Contextualização da Região Autónoma do Príncipe

A ilha do Príncipe é a segunda ilha habitável que compõe a República Democrática de São Tomé e Príncipe (União das Cidades Capitais de Língua Portuguesa, 1985). De acordo com, a fonte frisada anteriormente, a cidade de Santo António (Figura 17) é capital da RAP, que sofre de dupla insularidade, quer em relação à São Tomé (capital do país), como em relação ao continente africano.

Figura 17: Cidade de Santo António do Príncipe

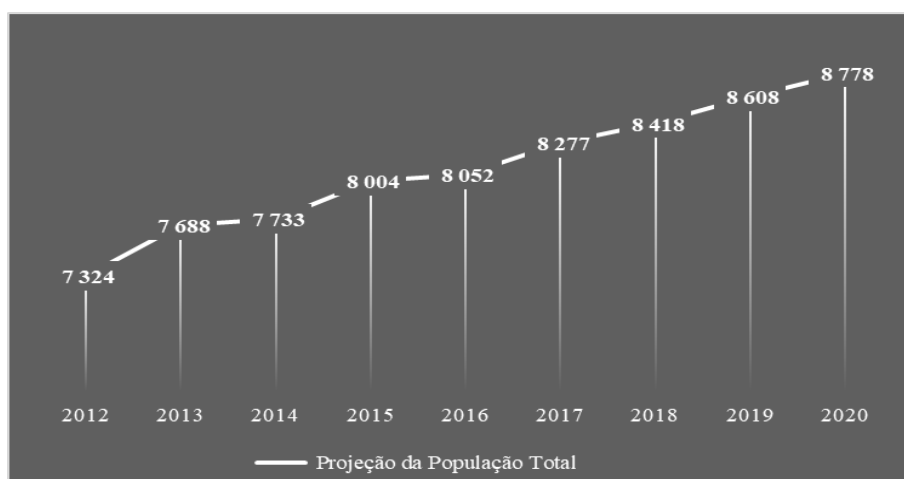


Fonte: The Crazy Tourist (2020) e CruiseMapper (2013)

Dadas as características da ilha, o Governo da RAP tem vindo a apostar no turismo sustentável e, paralelamente, procurando desenvolver outras áreas críticas do desenvolvimento como, as infraestruturas, os hotéis, as estradas, um porto marítimo, a educação, entre outros (União das Cidades Capitais de Língua Portuguesa, 1985).

Segundo, INE-STP (2018), para o ano de 2020 estima-se que a população do Príncipe seja cerca de 8.778 habitantes (Gráfico 3).

Gráfico 3: Projeção da população da Região Autónoma do Príncipe



Fonte: elaboração própria, de acordo com os dados da INE (2018)

Contudo, em 2016 cerca de 1.134 crianças frequentavam o pré-escolar, 3.564 adolescentes o ensino básico e 1.120 jovens o ensino secundário (INE-STP, 2018).

Na perspetiva, do Príncipe2030 (2019) em 2019 apenas 18 indivíduos têm o curso técnico profissional e 34 o ensino superior. De acordo com o mesmo plano em consonância com (INE-STP, 2018) da população *“economicamente ativa (indivíduos com mais de 15 anos), 67% está empregada, enquanto 5% declaram estar desempregadas, e a restante (28%) inativa”*.

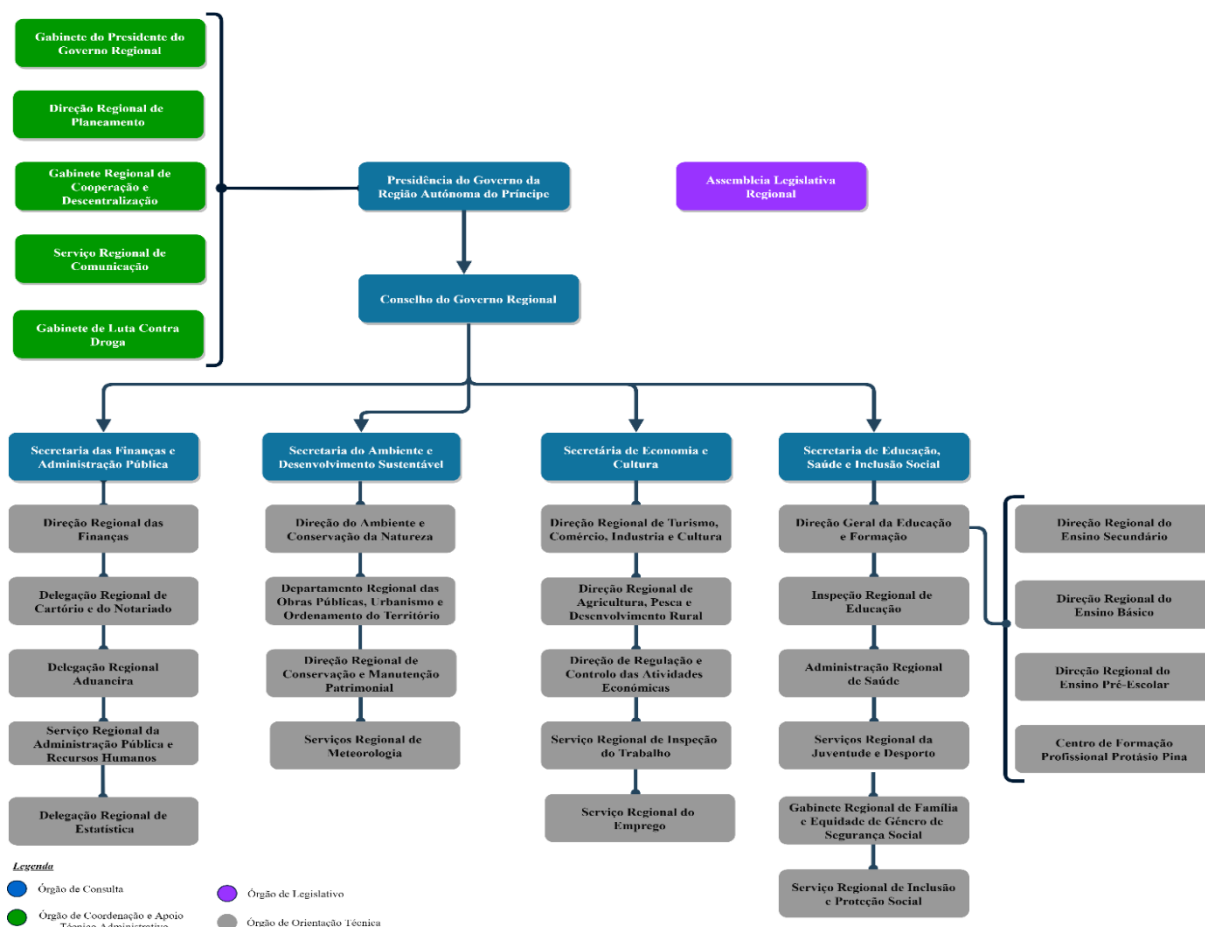
No que diz respeito, a energias e água, a ilha do Príncipe tem apenas uma central elétrica, constituída por um grupo de geradores elétricos, que cobre a distribuição elétrica por toda ilha. No que concerne, à distribuição de água tratada, a RAP dispõe somente de uma central de distribuição, que cobre essencialmente a cidade de Santo António e arredores. As restantes comunidades da ilha são abastecidas com pequenos reservatórios ou extração de água de nascente.

A rede de acessibilidade, a deslocação entre as ilhas é feita através de barco ou de avião. O aeroporto e o porto marítimo existente, apenas permite atividades domésticas. No que diz respeito, à circulação interna, é feita maioritariamente por moto ou carro.

Relativamente, à questão da saúde, atualmente o Príncipe conta com um hospital central (Hospital Dr. Manuel Dias da Graça) e vários postos de saúde espalhados pelas comunidades.

De acordo com, Príncipe2030 (2019) no contexto político, *“tratando-se de uma Região Autónoma, a governação do Príncipe divide-se entre o Poder Executivo (Governo da Região Autónoma do Príncipe) e o Poder Legislativo (Assembleia Legislativa Regional)”* (Figura 18).

Figura 18: Organigrama do Governo da Região Autónoma do Príncipe



Fonte: adaptado de Príncipe 2030 (2019)

5.4.2. Análise da Proposta do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável da Região Autónoma do Príncipe

O presente plano foi desenvolvido tendo por base os ODS da agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável e o PNDSTP 2017-2017. Pois, a sua elaboração contou-se com a contribuição dos seguintes autores:

- Gabinete de Planeamento do Governo Regional;

- Direção de Turismo do Governo Regional;
- Direção do Meio Ambiente do Governo Regional;
- Delegado Regional do Instituto Nacional de Estatísticas (INE);
- Agência para Promoção de Comércio e Investimentos (APCI);
- Representante da Cooperação Internacional (ONU e Organizações não governamentais (ONG));
- Representante da Sociedade Civil;
- Representante do Setor Privado.

Considerando os cinco alicerces da Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento (pessoas, planeta, prosperidade, paz/parceria e planeamento), detetaram-se os principais constrangimentos, que têm vindo a impossibilitar o desenvolvimento do Príncipe (Tabela 17).

Tabela 17: Principais constrangimentos do Príncipe

Principais Constrangimentos	
Pessoas	Planeta
Baixo número de docentes a todos os níveis	Uso de fontes de energia não renováveis (“sujas”)
Oferta insuficiente de oportunidades de formação profissional	Limitado acesso a água potável e saneamento
Fraca cobertura do sistema de saúde	Falta de engajamento da população na proteção e conservação do ambiente e nas boas práticas
Limitada política de proteção social e políticas de igualdade de género	Coleta e deposição de resíduos inadequada e reduzido reciclagem
Dificuldade na preservação do património material e imaterial	Uso de produtos nocivos ao ambiente
Dependência da comunidade internacional	Exploração não controlada de áreas de recursos naturais
	Impacto negativo das alterações climáticas
Prosperidade	Paz e Parceiras
Persistência de investimentos turísticos não responsáveis	Falta de políticas de proximidade dos agentes da ordem junto às comunidades
Falta de fomento ao empreendedorismo e inovação	Sistema de justiça perfectível

Infraestruturas aeroportuárias deficientes	Limitada promoção de Parcerias Público-Privadas
Falta de investimento em energias renováveis	Falta de formação e capacitação contínua
Limitada formação dos agentes turísticos	Difícil mobilização de recursos financeiros para investimento
Condições inadequadas de empregabilidade	Falta de harmonização de financiamentos a fim de evitar duplicação de ações
Limitada digitalização da ilha	
Planeamento	
Deficiente sistema de prestação de contas e ambiente regulatório associado	
Insuficiente entendimento das responsabilidades por parte das instituições	
Limitada articulação institucional	
Pouco entendimento dos mecanismos de validação, implementação, monitorização e avaliação de planos e projetos	
Falta de cartografia regional e cadastro	
Não integração do perfil do dividendo demográfico regional no processo de planificação	

Fonte: adaptado de Príncipe 2030 (2019)

Torna-se importante frisar, que esta análise de constrangimento serviu também como um diagnóstico.

A visão que se pretende ter do Príncipe em 2030, é a seguinte, “*Até 2030, a Ilha do Príncipe, reserva mundial da biosfera, é uma referência internacional de conservação da biodiversidade e de desenvolvimento sustentável, inclusivo e resiliente às alterações climáticas, por meio da conciliação entre o turismo responsável e a economia verde e azul, garantindo a qualidade de vida das pessoas*”, assente nos seguintes valores: “*Sustentabilidade, Inclusão, Resiliência, Inovação, Eficiência, Participação, Transparência e Justiça*”.

Dos dezassete ODS estipulados pela Agenda2030 da ONU, à RAP estabeleceu dez desses objetivos estratégicos como sendo prioritário, para se atingir num período de 10 anos, materializando-se em (Tabela 18).

Tabela 18: Os ODS estipulados pela RAP

ODS Estipulados pela Região Autónoma do Príncipe	
1. Sustentabilidade Ambiental	Proteger, restaurar e promover a gestão e o uso sustentável e responsável dos recursos terrestres e marinhos. Travar e reverter a degradação dos ecossistemas e a perda da biodiversidade.
2. Resiliência às Alterações Climáticas	Adotar medidas eficazes e eficientes de mitigação e adaptação para combater as alterações climáticas e os seus impactos
3. Turismo Responsável	Promover o turismo responsável e sustentável, que gera empregos dignos e diversificação económica. Valorizar a cultura e os produtos locais, com impacto positivo no ambiente, na sociedade e na prosperidade da ilha.
4. Economia Verde e Azul	Promover investimentos e empreendedorismo responsáveis e sustentáveis, com especial foco na agricultura biológica, na agrofloresta e na pesca, potencializando o emprego digno e cadeias de valores locais.
5. Qualidade de Vida para Todos	Garantir a inclusão social, a segurança e a cobertura universal de saúde, promovendo oportunidades equitativas
6. Infraestruturas Resilientes	Desenvolver infraestruturas e equipamentos coletivos de qualidade, confiáveis, sustentáveis, inteligentes, integrados e resilientes, que promovam o bem-estar social, o desenvolvimento económico e uma melhor conectividade da ilha com o mundo.
7. Inovação e Captação	Fomentar a inovação e assegurar a educação inclusiva e de qualidade, capacitando os recursos humanos locais para garantir a realização pessoal e o desenvolvimento sustentado da ilha.
8. Planificação Participativa	Implementar políticas, planos, quadros legais e de monitorização participativos para o desenvolvimento socioeconómico e territorial sustentável e inclusivo.
9. Governação Transparente	Garantir uma governação participativa, eficiente, aberta e transparente que promova o acesso à informação e a segurança jurídica.
10. Financiamento para o Desenvolvimento	Mobilizar recursos financeiros por meio de parcerias nacionais, internacionais e público-privadas. Gerar receitas endógenas e assegurar uma gestão financeira transparente e eficiente.

Fonte: adaptado de Príncipe 2030 (2019)

Sendo assim, para além do diagnóstico frisado anteriormente que culminou com o atelier regional, onde estiveram presentes todos os atores frisados anteriormente, realizou-se também um questionário online, para que a população emigrante do Príncipe também participasse neste processo de desenvolvimento, opinando sobre as principais dificuldades que a ilha tem vindo a enfrentar.

Sendo assim, avalia-se o plano do Príncipe da seguinte forma (Tabela 19).

Tabela 19: Avaliação da Proposta do Príncipe2030

Dimensões	Elementos	Nível de Profundidade					
		Não existe	Muito fraco	Fraco	Razoável	Forte	Muito Forte
Sustentabilidade	Envolvimento dos <i>Stakeholders</i>						X
	Prosperidade económica			X			
	Inclusão e coesão social					X	
	Justiça social			X			
	Conectividade com o mundo				X		
	Aproximação entre homem e a natureza					X	
	Resiliência territorial					X	
	Inovação e criatividade					X	
	I&D científico e tecnológico			X			
Planeamento Estratégico	Visão						X
	Objetivos					X	
	Qualidade de vida					X	
	Infraestrutura social					X	
	Cultura e identidade territorial					X	
	Gestão urbano e territorial					X	
	Capacidade produtiva e tecnológica				X		
	Relação institucional com exterior					X	
	Capacidade institucional		X				
Marketing Territorial	Instrumento de análise e monitorização da estratégia	X					
	Avaliação competitiva do território SWOT				X	X	
	Criação de atrações				X		
	Comunicação das atrações	X					

	Dinâmica do tecido empresarial			x			
	Marca territorial			x			
	Públicos-alvo				x		
	Atração de investimento					x	
	Atração de pessoal qualificado					x	
	Fomento do turismo					x	
	Promoção territorial		x				

Fonte: elaboração própria

A implementação do presente plano será viável se o Príncipe assegurar os seguintes requisitos:

- Garantir o apoio institucional das organizações governamentais (Governo Central de STP, União Europeia, Banco Africano de Desenvolvimento, Banco Mundial e outros países parceiros) e não governamentais (ONU, PNUD, entre outras) e salvaguardar a transparência entre todos os autores do território;
- Melhorar a conectividade com a ilha de São Tomé e o exterior (tanto por via marítima, aérea, bem como a tecnologia de informação);
- Melhorar o sistema de fornecimento de energia elétrica, apostando assim, em energias renováveis;
- Assegurar um registo de todos os terrenos, de modo a garantir o pagamento dos impostos e o aproveitamento dos terrenos para outros fins;
- Atrair investimentos (como o caso de HBD IT) e mobilizar recursos chave, inerentes ao desenvolvimento (RH, financeiro, materiais, ...);
- Apostar numa governação transparentes com seus parceiros;
- Dinamizar o empreendedorismo e a inovação privada e social;

O Plano Príncipe 2030 será monitorizado por três órgãos específicos, sendo: Comité de Implementação, Comité Amplo e Comité Alargado.

- **Comité de implementação** (órgão responsável pela implementação e monitorização do plano) - é composto pelas lideranças do Governo regional do Príncipe e respetiva e as direções. Este tem como finalidade

coordenar as atividades relacionadas à execução do Plano, que incluem desde sua elaboração, validação, oficialização, implementação e monitorização e seguimento. O Comité será o ponto focal para a promoção do Príncipe2030 e a integração e engajamento dos atores de cooperação, diferentes níveis de governo, iniciativa privada e sociedade civil.

Torna-se importante salientar que a execução da planificação será feita pelos membros da sociedade civil.

- **Comité Amplo** (órgão de avaliação técnica do plano) – para além das entidades frisadas no comité anterior, este comité contará com o contributo dos “delegados regionais do Governo Central de São Tomé e Príncipe, representantes da Sociedade Civil, elementos do setor privado e parceiros de desenvolvimento, como as agências das Nações Unidas residente em STP, ONG’s, entre outros”.
- **Comité Alargado** – este comité pugna pelo envolvimento de todos os atores frisados anteriormente e a população em geral num “Fórum Participativo para o Desenvolvimento Sustentável do Príncipe” de carater anual.

Avalia-se o alinhamento do Príncipe2030 com o cumprimento da Agenda2030 da ONU da seguinte forma (Tabela 20).

Tabela 20: Alinhamento da Proposta do Príncipe2030 com as orientações da Agenda2030 da ONU

ODS	Nível de Profundidade						Pontuação	Índice de Profundidade (%)
	0	1	2	3	4	5		
Erradicar a pobreza					x		4	4,21
Erradicar a fome				x			3	3,16
Saúde de qualidade					x		4	4,21
Educação de qualidade					x		4	4,21
Igualdade de gênero					x		4	4,21
Água potável e saneamento					x		4	4,21
Energias renováveis e acessíveis				x			3	3,16
Trabalho digno e crescimento económico			x				2	2,11
Indústria, inovação e infraestruturas				x			3	3,16
Reduzir as desigualdades				x			3	3,16

Contributo do Planeamento Estratégico e do Marketing Territorial no Desenvolvimento das Cidades Sustentáveis: Proposta para a Região Autónoma do Príncipe

Cidades e comunidades sustentáveis				x		4	4,21
Produção e consumo sustentáveis			x			3	3,16
Ação climática				x		4	4,21
Proteger a vida marinha				x		4	4,21
Proteger a vida terrestre				x		4	4,21
Paz, justiça e instituições eficazes		x				2	2,11
Parcerias para implementar dos objetivos				x		4	4,21
Meios de implementação				x		4	4,21
Meios de monitorização			x			3	3,16
Total de pontuação						66	69,47

Fonte: elaboração própria

Verificou-se que a proposta do Príncipe2030 apresenta um índice de profundidade de 69,47% no cumprimento das diretrizes da Agenda 2030 da ONU. Este valor surge pela falta de profundidade nas seguintes áreas: medidas que permitem erradicar a fome e como implementar as novas práticas de energias renováveis, ações que permitem gerar emprego digno e consequentemente proporcionar o crescimento da economia, indústria, inovação e infraestruturas, reduzir as desigualdades, paz justiça e instituições eficazes e meios para monitorizar as estratégias desenvolvidas.

Em suma, o presente plano apresenta alguns pontos positivos, tais como: participativo e inclusivo, desenvolve a sua estratégia de desenvolvimento tendo em conta os cinco elementos considerados pela ONU (pessoas, planeta, prosperidade, planeamento, paz e parceria). Delineia seu desenvolvimento reconhecendo a necessidade de haver uma sustentabilidade económica, social e ambiental, por forma a desenvolver o turismo, e proteger a biodiversidade na ilha.

O Príncipe2030 indica um conjunto de meios para se implementar e monitorizar, no entanto, não demonstra e nem apresenta um instrumento eficaz capaz de monitorizar as estratégias desenvolvidas. Para além disso, não apresenta nem as ameaças, nem as oportunidades, nem tanto as potencialidades da RAP, no diagnóstico que apresenta, o que debilita um pouco a compreensão do desenvolvimento que se presente atingir.

5.5. Análise Comparativa Entre os Planos Estratégicos de Desenvolvimento

A análise dos três planos, PEDS, do PNDSTP e a proposta do Príncipe2030, seguirá a seguinte sequência lógica: primeiramente analisa-se os planos tendo em conta o quadro teórico e a seguir a avaliação do plano considerando a contribuição destes, para o cumprimento das diretrizes da Agenda2030 da ONU.

Pode-se afirmar que existem algumas semelhanças e dissemelhanças entre os documentos, ainda que, cada plano se particularize pelo seu nível de exigência e de ambições. Porém, torna-se importante salientar que todos partilham o mesmo objetivo, que é de sedimentar um desenvolvimento de base sustentável e promover o bem-estar social.

Quando se compara os planos verifica-se, que foram construídos por forma a dar resposta ao cumprimento às orientações da Agenda2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável. No entanto, o PEDS e o PNDSTP foram elaborados também, para cumprir a legislatura governamental tanto de Cabo Verde, como de STP.

Tendo em conta os três pilares do quadro teórico, pode-se afirmar, que relativamente a sustentabilidade apurou-se que em todos os documentos, que se agrupou os elementos da Sociedade Civil, Setor Público e Privado, Organizações não Governamentais e outros parceiros de desenvolvimento. Desta forma, reconhecem a importância da inclusão e do envolvimento de todos os *stakeholders*, na formulação e acompanhamento da estratégia uma vez que torna a estratégia mais valiosa.

O PEDS considerou que os principais obstáculos a se colmatar para atingir o desenvolvimento sustentável, passa por combater as vulnerabilidades (económica, social e ambiental) e consequentemente aplicar medidas para tornar Cabo Verde mais resiliente, apostar na educação de excelência, pugnar pela descentralização de poder, para maior valorização das ilhas, aproveitar as oportunidades e os recursos endógenos e dinamizar a integração nas agendas internacionais de desenvolvimento.

Contrariamente o PNDSTP realça sobretudo os obstáculos no âmbito do crescimento económico, produtividade, desemprego, igualdade de género, qualificação dos agentes da administração pública, e na necessidade de se construir infraestruturas de apoio ao desenvolvimento, como: aeroporto, porto marítimo, entre outros. Por sua vez, a proposta do

Príncipe2030, centrou-se essencialmente em identificar os desafios críticos, como os elementos defendidos pela Agenda2030: pessoas, prosperidade, planeta, paz, parceria e o planeamento.

No que concerne ao planeamento estratégico, verificou-se que cada plano estabeleceu a visão bem consciente da sua realidade, pretendendo com isto projetar o território.

Para além disso, o PEDS estabeleceu os objetivos estratégicos que lhe possibilita, fazer de Cabo Verde uma economia de circulação no atlântico, apostar no setor de aviação e portuários, garantir a sustentabilidade económica e ambiental, assegurar a inclusão social e a redução das desigualdades e assimetrias regionais, reforçar a soberania através da valorização da democracia e orientar a diplomacia para os desafios de desenvolvimento do país.

No mesmo segmento de ideia o PNDSTP estipulou objetivos que lhe permitissem estimular a economia de STP, promover o índice de desenvolvimento humano dos são-tomenses, fomentar a gestão estratégica do país, construir infraestruturas e gerir o território. Opostamente o Príncipe2030 estabeleceu objetivos que lhe facilita atingir a sustentabilidade ambiental, social e económico, promover resiliência territorial, dinamizar o turismo sustentável, promover a inovação, capacitação e boa governação.

Paralelamente a isto, todos os planos reconhecem a necessidade de mantarem boas relações com seus parceiros de desenvolvimento, uma vez que, grande parte dos seus orçamentos são financiados por estes. De igual modo, foi perceptível algumas fragilidades institucionais, que inviabilizam o desenvolvimento dessas regiões, sobretudo as capacidades financeiras e de gestão.

Como instrumento de análise e monitorização da estratégia entendeu-se, que nos três documentos utiliza-se uma SWOT principalmente para detetar as fragilidades internas do país das regiões e possíveis oportunidades como foi o caso do PEDS. Porém, é de salientar que o PEDS considera o Quadro lógico o seu instrumento para monitorizar a sua estratégia de desenvolvimento, enquanto que, nem o PNDSTP, nem a proposta do Príncipe2030, apresentam um instrumento de monitorização da estratégia.

De modo geral, pode-se afirmar que os três documentos salientam, o turismo e aproveitamento dos recursos endógenos, como as principais fontes de vantagem competitiva. Para além disso, o tanto o PEDS, como o PNDSTP, consideram as suas localizações benéficas, para estabelecer uma ponte marítima e aérea por forma a dinamizar a economia do país.

Todos planos evidenciam a necessidade de se construir atrativos que os permitam desenvolver. Contudo, não se estabelece a coerência em explicar, como comunicar esses atrativos aos seus públicos. Contudo, os planos estabelecem os seguintes públicos-alvo, como sendo indispensável para o seu desenvolvimento: população residente, turistas, investidores, organização não governamentais e governamentais.

Relativamente ao marketing territorial, percebeu-se que há uma grande necessidade de captar investimento estrangeiro para o desenvolvimento dessas regiões. O Príncipe2030, na sua abordagem privilegia os investimentos de cariz sustentável, uma vez que, a ilha é classificada como sendo Património Mundial da Biosfera. Porém, nem o PEDS e nem o PNDSTP não declaram a natureza dos seus investimentos, que necessitam captar, para promover o seu desenvolvimento.

O turismo e atração de pessoal qualificado, revela-se como um dos principais eixos estratégicos de desenvolvimento tanto no PEDS, como PNDSTP e Proposta do Príncipe2030. No entanto é de salientar o PEDS não aprofunda muito o tópico de atração de pessoal qualificado, uma vez que neste exato momento está mais focado em potenciar a seu ensino interno.

Estabelecer uma governação de transparência com todos os atores interessados no desenvolvimento do território, torna-se num dos processos chave nos três documentos, visto que as regiões em análise dependem sobretudo do financiamento externo, para se operacionalizarem. Todos os planos assumem a necessidade de estabelecer parcerias e cooperação para a consecução, implementação e monitorização das estratégias desenvolvidas, através de apoios de cooperação e fortalecimento dos laços de amizade, para que nenhum país ou região fique pelo caminho neste processo de desenvolvimento.

No que diz respeito a monitorização dos planos, nos três planos estabelece-se um conjunto de órgãos, que irão monitorizar a eficácia das estratégias. Órgãos estes, que envolvem todos os *stakeholders* interessados no desenvolvimento dos respetivos territórios.

Por estes motivos, classificou-se os planos da seguinte forma, utilizando o instrumento de análise documental (Tabelas 21).

Tabela 21: Benchmarking do nível de profundidade

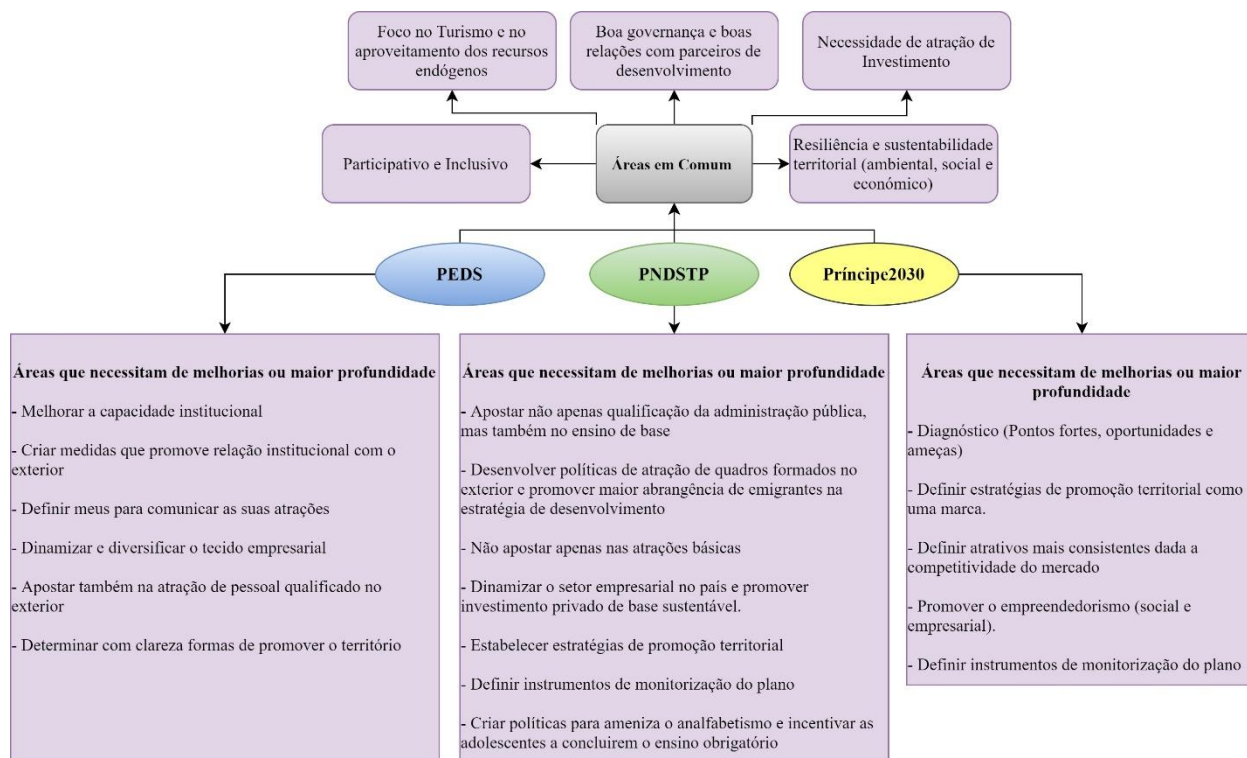
Dimensões	Elementos	PEDS					PNDSTP					Príncipe2030							
		Nível de Profundidade					Nível de profundidade					Nível de Profundidade							
		Não existe	Muito fraco	Fraco	Razoável	Forte	Muito forte	Não existe	Muito fraco	Fraco	Razoável	Forte	Muito forte	Não existe	Muito fraco	Fraco	Razoável	Forte	Muito forte
Sustentabilidade	Envolvimento dos <i>Stakeholders</i>						x					x							x
	Prosperidade económica					x						x				x			
	Inclusão e coesão social					x					x						x		
	Justiça social					x				x						x			
	Conectividade com o mundo						x				x						x		
	Aproximação entre homem e a natureza					x					x							x	
	Resiliência territorial						x				x							x	
	Inovação e criatividade					x					x							x	
	I&D científico e tecnológico					x				x							x		
Planeamento Estratégico	Visão						x					x							x
	Objetivos					x					x							x	
	Qualidade de vida					x					x							x	
	Infraestrutura social					x						x						x	
	Cultura e identidade territorial						x				x							x	
	Gestão urbano e territorial					x					x							x	
	Capacidade produtiva e tecnológica					x					x						x		
	Relação institucional com exterior				x							x						x	
	Capacidade institucional				x				x						x				

	Instrumento de análise e monitorização da estratégia					X					X			X					
Marketing Territorial	Avaliação competitiva do território					X						X					X		
	SWOT					X						X						X	
	Criação de atrações					X							X				X		
	Comunicação das atrações		X					X						X					
	Dinâmica do tecido empresarial					X					X					X			
	Marca territorial					X					X					X			
	Públicos-alvo						X					X					X		
	Atração de investimento					X						X						X	
	Atração de pessoal qualificado			X						X								X	
	Fomento do turismo						X					X						X	
	Promoção territorial			X						X					X				

Fonte: elaboração própria

Resumidamente, esta tabela visa explicar os principais pontos em comum entre os planos e as áreas que necessitam de maior desenvolvimento (Figura 19).

Figura 19: Síntese de benchmarking dos planos



Fonte: elaboração própria

Quando avaliado o alinhamento dos planos no cumprimento das diretrizes da Agenda2030 da ONU, constatou-se que o PEDS apresenta um índice de profundidade de 75,79%, enquanto que o PNDSTP 65,26% e a proposta do Príncipe2030 69,47%.

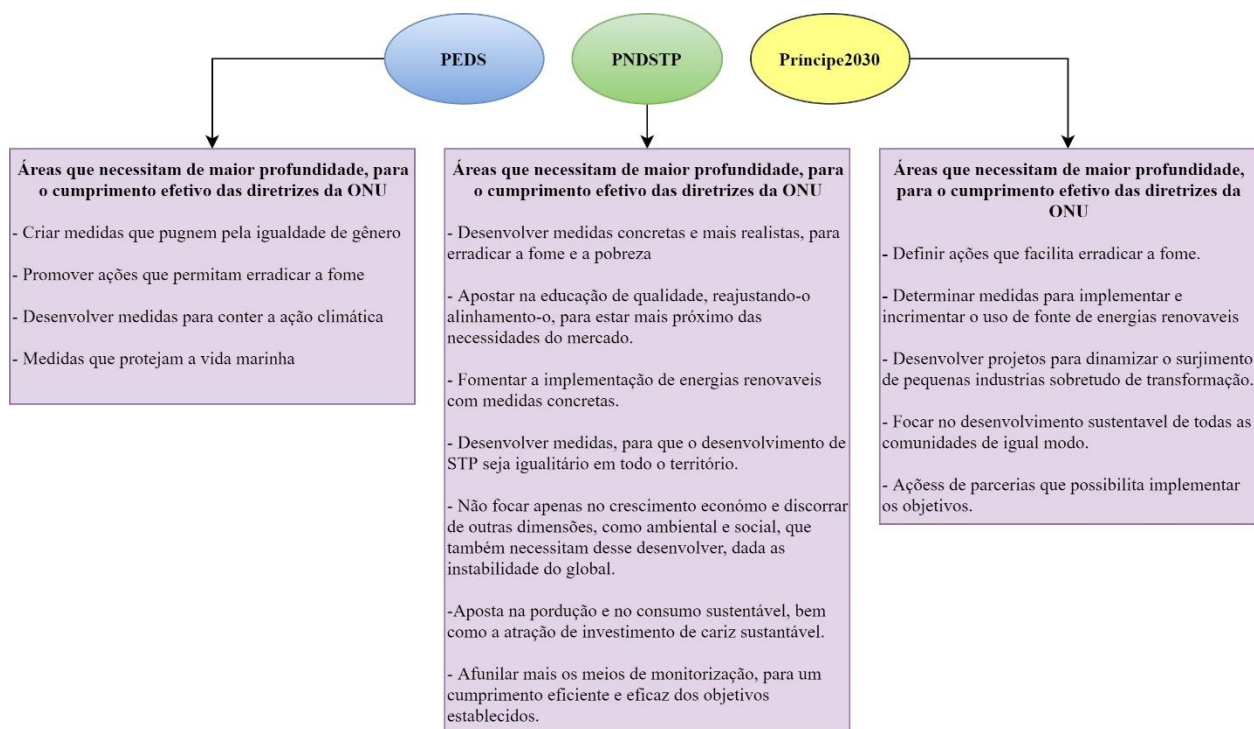
Para além disso, os planos apresentaram algumas áreas, que carecem de maior profundidade, para o cumprimento das orientações da Agenda2030 (Figura 20).

Tabela 22: Benchmarking do alinhamento entre os planos estratégicos com as diretrizes da Agenda2030 da ONU

ODS	PEDS						PNDSTP						Príncipe2030					
	Nível de Profundidade						Nível de Profundidade						Nível de Profundidade					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Erradicar a pobreza					x					x							x	
Erradicar a fome			x						x							x		
Saúde de qualidade					x						x						x	
Educação de qualidade					x					x							x	
Igualdade de género				x							x						x	
Água potável e saneamento					x					x							x	
Energias renováveis e acessíveis					x					x						x		
Indústria, inovação e infraestruturas					x						x				x			
Reduzir as desigualdades					x					x						x		
Cidades e comunidades sustentáveis					x						x					x		
Produção e consumo sustentáveis					x				x								x	
Ação climática					x						x					x		
Proteger a vida marinha				x			x										x	
Proteger a vida terrestre			x								x						x	
Paz, justiça e instituições eficazes					x						x						x	
Parcerias para implementar dos objetivos						x					x				x			
Meios de implementação						x					x						x	
Meios de monitorização					x					x							x	
Índice de Profundidade Plano	75,79%						65,26 %						69,47%					

Fonte: elaboração própria

Figura 20: Síntese do alinhamento dos planos estratégicos no cumprimento das orientações da Agenda2030 da ONU



Fonte: elaboração própria

CAPTÍTULO VI: CONTRIBUTOS PARA A RAP

Neste capítulo, elaborar-se-á um quadro de contributos para a RAP, onde se começa por enumerar as potencialidades, as debilidades, as ameaças e as oportunidades da ilha e através desta define-se a estratégia a se desenvolver, de modo a potenciar a ilha. Para além disso, apresenta-se um plano de ação através de políticas de marketing territorial, propõe-se a criação de uma marca para a RAP e os possíveis os meios de comunicação para se interagir como os diferentes públicos e por fim, apresenta-se as métricas de controlo, para monitorizar a estratégia de marketing territorial.

Posto isto, este quadro de contributos/recomendações caracteriza-se por num conjunto de medidas de carácter operacional, que tem como finalidade potenciar a competitividade e a atratividade da RAP, respondendo uma série de questões, que correspondem as debilidades encontradas na análise da proposta do Príncipe2030, tais como:

- De que forma analisar a situação global da ilha?
- O que a RAP quer ser?
- Quem é a RAP? Qual a razão da existência?
- Rege-se por que princípios?
- Qual público atingir com as estratégias de desenvolvimento?
- Como pretende-se ser visto?
- O que deseja alcançar?
- Como melhorar a imagem da ilha do Príncipe?
- Como comunicar com os diferentes públicos que se decidiu satisfazer as suas necessidades?
- Como controlar a estratégia de desenvolvimento? Quais as metas? Que indicadores? Quais os objetivos? Como proceder para alcançar as metas?
- Para se atingir a visão e a missão, que resultados financeiros deve-se obter?
- De que forma deve-se proceder com os *targets*, para melhorar a performance em relação aos concorrentes?
- Quais os processos internos devem ser melhorados para se atingir o desempenho desejado?
- O que deve-se mobilizar para atender as necessidades do mercado?

A resposta a este conjunto de questões constituirá o quadro de recomendações para a RAP (Figura 21). Contudo, torna-se importante frisar, que para construção desta proposta ou estes conjuntos contributos teve-se em consideração os seguintes documentos: o quadro teórico, as orientações da Agenda2030 da ONU, o PEDS, o PNDSTP e a proposta do Príncipe2030.

Figura 21: Caminhos para melhor desempenho doPríncipe2030



Fonte: elaboração própria

6.1. Antecedentes e Análise da Situação

Esta análise tem como intuito identificar, os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, ou seja, avaliar a situação global da RAP através da SWOT (Figura 22), identificação dos fatores críticos de sucesso e as fontes de vantagens competitiva. O seguimento lógico da análise SWOT, centra-se em potenciar os pontos fortes e aproveitar as oportunidades, no sentido de eliminar os pontos fracos e conter o impacto das ameaças. Não se focará muito em pontos fracos, porque estes já foram bem escalpelizados na proposta do Príncipe2030, através do diagnóstico, apenas se realizará uma síntese destes.

No entanto, torna-se importante frisar que esta análise da situação, tem como finalidade responder a seguinte questão: *“De que forma analisar a situação global da ilha?”*

Contributo do Planeamento Estratégico e do Marketing Territorial no Desenvolvimento das Cidades Sustentáveis: Proposta para a Região Autónoma do Príncipe

Figura 22: Matriz SWOT da RAP

<p>Análise Interna da RAP →</p> <p>Análise Externa da RAP ↓</p>		
	<p align="center">Pontos Fortes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clima favorável a prática de turismo de natureza durante todo ano 2. Baixo nível de criminalidade 3. Elevada biodiversidade 4. Elevado taxa de natalidade 5. População maioritariamente jovem 6. Recursos que favorecem a prática de turismo (mar, praias, sol, cultura, cascatas, agricultura biológica, diversidade das pessoas, entre outros) 7. Recursos energéticos (solar, hídricos, das ondas e marés, eólicas, biomassa) 	<p align="center">Pontos Fracos</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Limitada articulação institucional 9. Limitada promoção de parceria público-privada 10. Falta de políticas de proximidade dos agentes da ordem junto às comunidades 11. Reduzido fomento do empreendedorismo e inovação 12. Reduzido nível de investimento em energias renováveis e consequente uso de fontes de energias não renováveis 13. Limitada digitalização da ilha 14. População pouco qualificada 15. Elevada dependência da comunidade internacional 16. Reduzida infraestruturas internas
<p align="center">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Interesse de Politécnicos e Universidades na formação dos quadros. b. Crescimento do turismo c. Políticas de atração de investimento d. Custo de mão de obra barata para os investidores e. Identificação das ajudas externas f. Surgimento de novas empresas interessadas em investir g. Interesse de investidores 	<p align="center">Sugestões</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.2.b. Afirmamento do turismo como um setor estratégico de desenvolvimento 2.a. Fomentar abertura para cooperação 5.6.d. Espaço propício para investimento sobretudo indústrias 7.b. Incremento do financiamento público para melhor o sistema energético 3.g. Pugnar pela descentralização de poder em STP e fomentar a Autonomia da RAP a todos níveis 	<p align="center">Sugestões</p> <ol style="list-style-type: none"> 8.7.a.f. Promover a reestruturação e melhoria da coesão institucional 10.9.a.b. Dinamizar o envolvimento e a comunicação público-privado 11.a. Dinamizar parcerias com Politécnicos e Universidades para potenciar as seguintes áreas: saúde, educação, ambiente, desporto, cultura, transportes e comunicação 13.a.b.. Aumento uso das novas tecnologias 14.d. Incremento de investimento e consequentemente reduz o desemprego 15.c. Dinamizar a economia da ilha 16.e. Aproveitar as ajudas externas para desenvolver as infraestruturas de apoio ao desenvolvimento
<p align="center">Ameaças</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Existência e tendências crescentes de para surgir territórios sustentabilidade j. Elevado fluxo de emigração, sobretudo emigração jovem para Portugal, Angola e Cabo Verde. k. Restrições dos apoios externos, dada a situação económica e social mundial l. Outras cidades não sustentáveis com atrações mais convincentes m. Desemprego e instabilidade política no país, que dificulta a coesão social n. Dificuldade em fixar pessoal qualificado o. Vulnerabilidade ambiental, social e económica 	<p align="center">Sugestões</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.i.k. Aprimoramento dos atributos da ilha para atrair cada vez mais público 2.m.n. Desenvolvimento de políticas de atração de pessoal qualificado no exterior 3.i. Políticas de proteção a biodiversidades 5.j. Fomento do empreendedorismo 6.7.o.n. Urgência em reverter a situação e económica e energética da ilha 	<p align="center">Sugestões</p> <ol style="list-style-type: none"> 8.9.i.j.o Necessidade de planear em conjunto o desenvolvimento do território 9.j. Criação de atrativos convincentes 11.i.j. Aparecimento de novos negócios 13.o. Desenvolver competências, no que diz respeito a novas tecnologias. 14.m.i.j.l. Aprimorar o setor de educação

Fonte: elaboração própria

Torna-se importante salientar que, embora a ameaça (*k*) possa transmitir uma ideia de contrariedade em relação as oportunidades (*a* e *e*) é de salientar, que esta ameaça é necessária ter em conta, visto que atualmente cada vez mais o planeta está vulnerável a situações de catástrofes e pandemias, como, por exemplo, Covid 19. Com essas vicissitudes tornará cada vez mais difícil criar espaço de cooperação e entreajuda entre instituições.

Em relação a matriz SWOT, torna-se importante salientar que os elementos expostos, não são elementos estanques, são elementos que variam mediante a evolução do desenvolvimento.

Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são elementos que promovem o desenvolvimento quando são bem geridos e executados.

Neste sentido, os principais fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento da RAP, são:

- Elevada biodiversidade;
- Caraterísticas propícias para a prática do turismo;
- Disponibilidade de recursos energéticos (hídrico, solar, ondas e mares, eólica)
- Regresso dos quadros formados no exterior;
- Capacitação dos quadros para gerar mais valor e competitividade.

Fontes de Vantagens Competitiva

As vantagens que se propõe, para que a RAP esteja em vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes são:

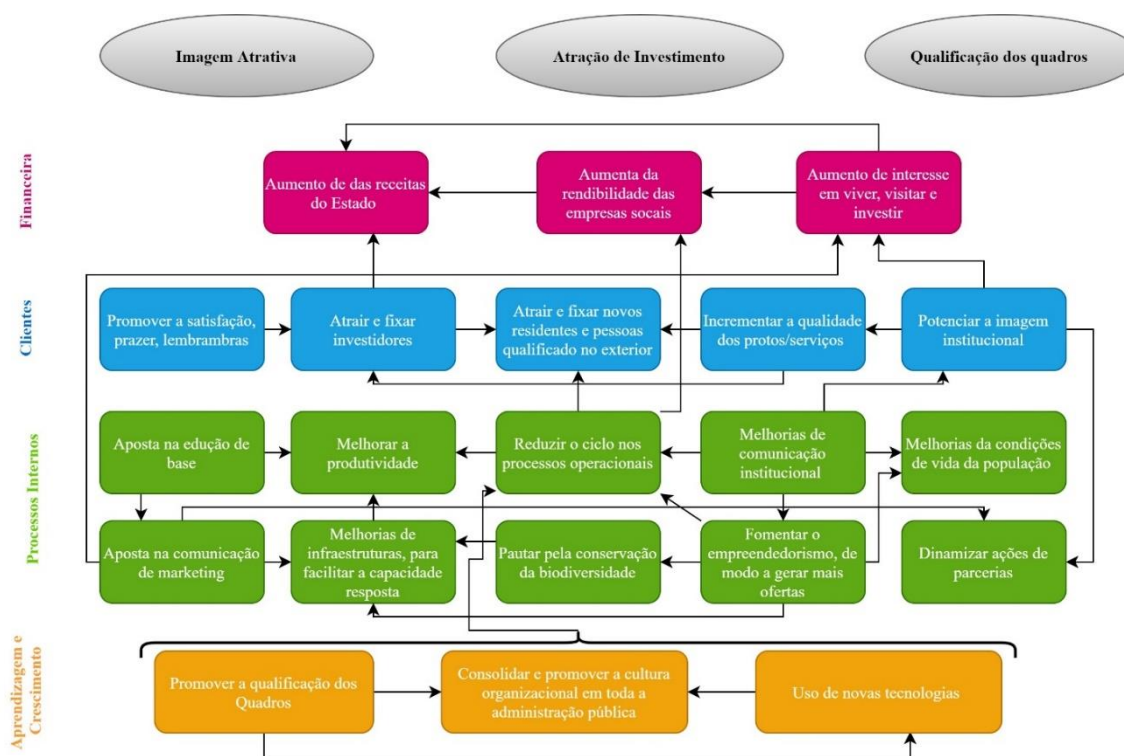
- Estilo de vida sustentável;
- Qualidade dos serviços;
- Parcerias estratégicas;
- Mão de obra qualificada;
- Domínio de novas tecnologias e diversificação do ninho de empresas.

6.2. Definição da Estratégica

Definir a estratégia, permitirá a RAP alcançar o desenvolvimento que tanto almeja, através do pleno discernimento do “caminho” que terá que percorrer. Por esta razão, aqui pretende-se ajustar a visão, a missão e os valores e, também, determinar os objetivos que se pretende alcançar.

Para além disso, apresenta-se o mapa estratégico (Figura 23), que na prática não é nada mais do que um panorama global das ações e objetivos da RAP, apresentada de forma mais eficaz, uma vez que traduz as ideias do planeamento, avaliação, otimização e reestruturação. Através desta ilustração será possível responder as seguintes questões: “*Para se atingir a visão e a missão, que resultados financeiros deve-se obter?*” (Perspetiva financeira), “*De que forma deve-se proceder com os targets, para melhorar a performance em relação aos concorrentes?*” (Perspetiva de clientes), “*Quais os processos internos devem ser melhorados para se atingir o desempenho desejado?*” (Perspetiva de processos internos) e “*O que deve-se mobilizar para atender as necessidades do mercado?*” (Perspetiva de aprendizagem e crescimento).

Figura 23: Mapa Estratégico



Fonte: elaboração própria

Torna-se importante salientar que as interligações lógicas entre os elementos estratégicos, permitem avaliar o alinhamento das estratégias nas quatro dimensões do BSC.

Com estes conjuntos de medidas será possível dar respostas as seguintes questões: “*O que a RAP quer ser?*” (Visão), “*Quem é a RAP? Qual a razão da existência?*” (Missão), “*Rege-se por que princípios?*” (Valores) e “*O que deseja alcançar?*” (Objetivos estratégicos).

Visão

Região Autónoma do Príncipe, uma referência mundial na conservação da biodiversidade, no turismo responsável e no desenvolvimento sustentável.

Missão

Região Autónoma do Príncipe, Reserva Mundial da Biosfera, pretende promover o seu desenvolvimento sustentável assente no turismo responsável e na conservação da biodiversidade, por forma a fomentar o regresso do seu pessoal qualificado no exterior, requalificar as infraestruturas existente, reestruturas a base da administração pública, dinamizar os seus atributos, promover a qualidade de vida e economia verde a azul, de modo a atender, as necessidades do desenvolvimento sustentável e da conservação da biodiversidade.

Valores

- **Promover a Sustentabilidade**, nas três dimensões do desenvolvimento sustentável (económica, social e ambiental);
- **Fomentar a Inclusão**, através do regresso dos quadros formados no exterior e criação de medidas, que promovam a reintegração das pessoas em situação de vulnerabilidade social, para maior coesão social;
- **Resiliência**, criando e adotando medidas que amenizam os impactos das alterações climáticas;

- **Excelência**, promover a competitividade e qualidade dos serviços em toda a administração pública e privada, para que estimule o crescimento;
- **Inovação**, conjugando todas as sinergias existentes, de modo a fomentar a competência empreendedora e criativa dos indivíduos, estabelecer o alinhamento do ensino desde o pré-escolar até ao secundário e incentivar o uso das novas tecnologias de comunicação e de informação, por forma a gerar conhecimento;
- **Justiça**, através de uma governação de inclusiva e participativa perante todos os atores.

Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos de marketing que suportarão a visão e a missão, de modo a tornar a RAP num lugar mais atrativo tanto para visitar, viver ou investir, são as seguintes:

- Criar uma imagem atrativa da RAP, de forma a promover a sua visibilidade;
- Apostar na qualificação dos seus quadros, para facilitar a interação com o mercado e, consequentemente atender eficientemente as necessidades dos diferentes públicos;
- Fomentar a atração de investimentos.

6.3. Marketing Territorial

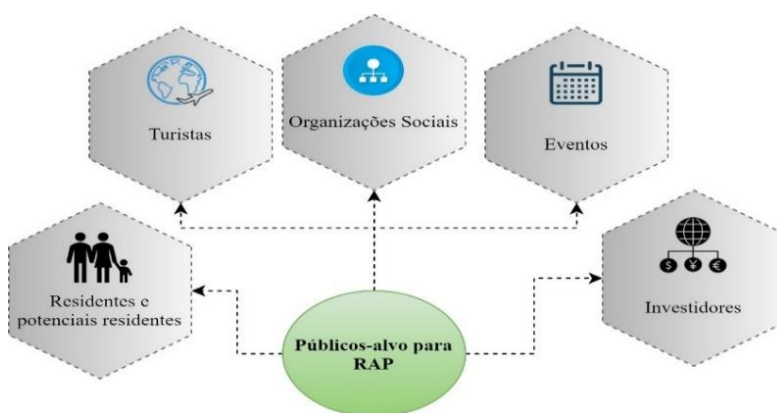
O processo de marketing territorial ou implementação da estratégia de marketing territorial, tem como finalidade identificar e definir o *target* que se pretende atingir, o posicionamento que se pretende para a RAP e, consequentemente, apresentar um conjunto de objetivos para satisfazer as necessidades dos segmentos de mercado definido.

Sendo assim, as questões a se responder aqui são as seguintes: “*Qual público atingir com as estratégias de desenvolvimento?*” (targets), “*Como pretende-se ser visto?*” (Posicionamento) e “*O que deseja alcançar?*” (Objetivos específicos e marketing mix).

Segmentação

A segmentação de públicos-alvo de um território permite, aos atores do território identificar com clareza para quem, desenvolver as estratégias. Sendo assim, os principais segmentos para RAP são: residentes, turistas, eventos, investidores (Figura 24).

Figura 24: Segmentos-alvos para RAP



Fonte: elaboração própria

Considerando a segmentação estabelecida na figura acima, torna-se relevante subsegmentá-los em micro segmentos, para melhor avaliar o impacto de cada um deles no desenvolvimento da RAP. Isto permitirá desenvolver medidas que maximizem a satisfação dos diferentes *targets* (Tabela 23).

Tabela 23: Subsegmentar dos públicos-alvo

Públicos-alvos	Sub-segmentação Públicos-alvos	Medidas de Atração
Residentes e potenciais residentes	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoal qualificado em idade ativa - População que privilegia o estilo de vida sustentável - População jovem e idosa - População que aprecia a cultura e o turismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de emprego digno - Oferta de formação para pessoas menos qualificadas - Facilitar a cooperação de mobilidade com parceiros, para troca de conhecimento e turismo. - Promoção do modo de vida saudável - Desenvolver políticas de atração e fixação da população - Adequar o custo de vida a realidade da ilha
Turistas	<ul style="list-style-type: none"> - Visitantes sazonais (turismo de negócio, de natureza, desportivo, gastronómico, religioso, entre outros) - Trabalhadores de curtas e média duração 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de infraestruturas, sobretudo sustentáveis - Desenvolver complementos ao turismo (eventos) - Meios de apoio e acolhimento para os visitantes - Surgimento de postos de trabalho e fonte de rendimento. - Serviços de informação eficiente
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos culturais (mês da cultura - agosto e Carnaval do Príncipe) - Eventos religiosos (marcha de Santo-António, Marcha de São João) - Comemoração de onde <i>Albert Einstein</i>, comprovou a Teoria da Relatividade da Terra 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar eventos relevantes relacionados com as temáticas atuais, por forma a atrair entidades e personalidades - Dinamizar atividades que promovam cooperação
Investidores	<ul style="list-style-type: none"> - Novas empresas, principalmente de cariz sustentável - Investidores no ramo das novas tecnologias - Empreendedores - Pequenas empresas industriais de transformação - Investidores no ramo de educação e formação - Investidores no área de turismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoios públicos sobretudo para os pequenos empreendedores - Favorecer a cooperação de I&D com Politécnicos e Universidades - Aproveitamento principalmente de produtos endógenos - Empresas de índole inovadora - Valoriza as responsabilidades ambientais e sociais
Organizações Sociais	<ul style="list-style-type: none"> - ONG's - ONU - Fundo Monetário Internacional - Centros de investigação, sobretudo no ramo da medicina, biodiversidade, entre outros 	<ul style="list-style-type: none"> - Referência na conservação da biodiversidade, no turismo sustentável e empresarial. - Dinâmica no calendário anual de partilha de conhecimento estratégico - Abertura para atração e partilha de conhecimento - Divulgação da ilha nas principais plataformas de comunicação

Fonte: adaptado de Gago (2015)

Posicionamento

O posicionamento que se propõe para a RAP, ou seja, pretende-se que a RAP seja vista pelo seu público da seguinte forma: ***“uma ilha amiga do ambiente, onde a natureza e o homem caminham de mãos dadas, e onde todos fazem parte do processo de desenvolvimento, para um Príncipe cada vez mais sustentável, com melhor qualidade de vida, mais resiliente e, acima de tudo, mais inclusivo”***.

Este posicionamento definido salienta as seguintes noções chave, para o sucesso no desenvolvimento da RAP:

- Sustentabilidade – traduz a ideia de promover a sustentabilidade económica e social, mas sobretudo a ambiental;
- Qualidade de vida – deseja-se que RAP seja um lugar, onde o homem possa viver com dignidade, tem acesso a condições de saúde, educação, habitação, emprego digno, segurança, entre outros;
- Desenvolvimento – dinamizar o desenvolvimento económico e social, respeitando sempre o ambiente;
- Inclusão e Coesão – proteger pessoas em situação de vulnerabilidade e dá-lhes condições para se desenvolverem, num ambiente saudável;
- Resiliência – desenvolver medidas principalmente para travar os impactos da alteração climática;
- Pessoas – o envolvimento de todos os indivíduos no processo de desenvolvimento e conservação patrimonial da RAP.

Considerando cada objetivo estratégico definido na secção (6.2.), tornou-se necessário detalhá-los em objetivos específicos e apresentar um conjunto de medidas que lhes caracterizarão, por forma a facilitar a sua compreensão e sua implementação.

Tabela 24: Objetivos específicos e medidas para cada objetivo estratégico

Criar uma imagem atrativa da RAP, de modo a promover a sua visibilidade	
Objetivos Específicos	Medidas
Organizar e comunicar as potencialidades da RAP para quem deseja investir, viver e visitar	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer ao seu público uma oferta que atenda as suas necessidades - Desenvolver mecanismos de comunicação dos atributos da ilha perante seu público - Criar e viabilizar plataformas de comunicação de informação realistas e atualizados para os targets
Promover a valorização da ilha, por forma a dinamizar o seu sistema económico	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver uma estrutura empresarial diversificada e equilibrada - Estabelecer uma relação de proximidade e cooperação entre o setor público e privado, de modo, que em conjunto possam valorizar a ilha - Desenvolver o setor de turismo, sobretudo o turismo sustentável e responsável - Aproveitar os recursos endógenos (energéticos, ambientais, agrícolas, ...) para produção de riqueza e promover o desenvolvimento sustentável
Desvendar as potencialidades da ilha	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a gestão e ordenamento da ilha - Criar complementos a oferta do turismo - Aproveitar o turismo para desenvolver outras áreas setoriais e gerar novos empregos com surgimento de novas atividades

Apostar na qualificação dos seus quadros, para facilitar a interação com o mercado e, consequentemente atender eficientemente as necessidades dos diferentes públicos	
Objetivos Específicos	Medidas
Fomentar o regresso dos quadros formados no estrangeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar medidas que fã-os crer, que o desenvolvimento da RAP está dependente de pessoas qualificadas - Ajustar a oferta de emprego as competência das pessoas - Desenvolver atributos de atração
Aportar fortemente na educação de base	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificar e capacitar os professores - Primar pela educação de qualidade - Estabelecer medidas que gerem a competitividade neste setor
Criar um centro de investigação na área do ambiente e medicina	<ul style="list-style-type: none"> - Promover parcerias com instituições de ensino e saúde - Aproveitamento e valorização dos recursos endógenos
Fomentar a atração de investimento	
Objetivos Específicos	Medidas
Diversificar a fonte de investimento	<ul style="list-style-type: none"> - Criar condições na ilha para transformá-la num espaço ideal para se investir - Criar nichos de empresas dinâmicas, que primem sobretudo pela conservação e preservação ambiental e responsabilidade social - Reduzir o nível de burocracias, por forma a atrair cada vez mais investidores - Investir principalmente nas áreas críticas de desenvolvimento (saúde, educação, energias, telecomunicação, telecomunicação, tráfego aéreo e marítimo)

Fonte elaboração própria

Marketing Mix

O marketing mix foi desenvolvido, para atuar como o plano de ação, dos objetivos estratégicos. Sendo assim, este plano contemplará 3P's dos 4P's do marketing territorial, sendo: produto, comunicação e distribuição (Tabela 25).

Tabela 25: Ações para atingir os objetivos estratégicos

	Ações			P's do marketing territorial
1	Criar de uma imagem forte para RAP	Objetivos	-Comunicar os atributos perante os <i>targets</i> -Conjugar as sinergias eistentes para atender as necessidades dos públicos	Produto
		Meios	Desenvolver um portefólio publicitário das principais áreas críticas de desenvolvimento da RAP (saúde, educação, o território, desporto, entre outros)	
2	Potenciar o Serviço Regional de Comunicação	Objetivos	- Promover a proximidade com os segmentos, fornecendo-lhes meios para se orientarem -Contratar um técnico competente na área de marketing, comunicação e Design -Informar os principais projetos implementados na ilha	Produto Comunicação Distribuição
		Meios	-Criar um website da RAP -Desenvolver uma APP móvel para a RAP -Aprimorar a página de Facebook do Governo Regional e criar páginas nas principais redes sociais	

			<ul style="list-style-type: none"> -Dinamizar as redes sociais e o site com informações fidedignas e atualizadas -Dinamizar o site de turismo da ilha -Conjugar a promoção da RAP com todos os atores 	
3	Aposta qualificação dos Quadros	Objetivos	Promover a competitividade e aquisição de conhecimento, em áreas críticas para o desenvolvimento da RAP	Produto
		Meios	-Promover a formação contínua	
4	Fomentar o comércio da ilha	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> -Diversificação da oferta para gerar valor -Criar e melhorar as infraestruturas relacionadas com o comércio, turismo, lazer, entre outros -Pugnar pelo destaque, através de prestação de serviços com qualidade 	Produto
		Meios	Promover a união de todos, que fornecem produtos/serviços ao mercado	

Fonte: elaboração própria

Para concretização dos objetivos estratégicos, as ações terão efeito na implementação perante os diferentes segmentos-alvo (Tabela 26).

Tabela 26: Efeito das ações na implementação dos objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	Segmentos	Ações			
		1	2	3	4
Criar uma imagem atrativa da RAP, de modo a promover a sua visibilidade	Residentes				
	Turistas				
	Organizações				
	Eventos				
	Investimentos				
Apostar na qualificação dos seus quadros, para facilitar a interação com o mercado e, consequentemente atender eficientemente as necessidades dos diferentes públicos	Residentes				
	Turistas				
	Organizações				
	Eventos				
	Investimentos				
Fomentar a atração de investimentos	Residentes				
	Turistas				
	Organizações				
	Eventos				
	Investimentos				

	Nenhum efeito
	Pouco efeito
	Efeito razoável
	Muito efeito

Fonte: elaboração própria

6.4. Proposta da Criação da Marca

De acordo com Kotler e Keller (2013) referenciando a *American Marketing Association* a marca é definida como “*um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes*”.

Por esta razão, os mesmo autores referem que a marca, como um produto ou serviço “*agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade*”. Porém estes realçam que “*essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis*”.

Neste projeto, a criação da marca passará por definir a identidade da marca, detalhar a imagem da mesma e apresentar o prisma de identidade da marca.

Aqui pretende-se dar respostas a seguintes questões: “*Como melhorar a imagem da ilha do Príncipe?*” (Marca) e “*Como comunicar com os diferentes públicos que se decidiu satisfazer as suas necessidades?*” (Instrumentos de comunicação com os targets).

a) Identidade da Marca

Nome da Marca

“Príncipe Island”

Propôs-se o nome da marca em inglês, porque um dos grandes focos da ilha do Príncipe passa por promover o turismo responsável. De igual modo, privilegiou-se essa designação, porque a maioria das pessoas que visitam a ilha são estrangeiras, ainda que não sejam oriundas de um país anglófono, pressupõe-se que a maioria utiliza o inglês principalmente durante a viagem, para se comunicarem.

Este nome deve-se ao facto de se pretender projetar e promover a ilha do Príncipe e seus atributos, perante a comunidade internacional, de forma a atrair, principalmente turistas e investidores.

Logotipo

O logotipo¹¹ será ilustrado com um papagaio, que simboliza a ilha do Príncipe no brasão do país (STP) e por baixo o nome proposto anteriormente, “*Príncipe Island*”.

No que concerne as cores utilizadas, remeterá as cores da bandeira da RAP, bem como as cores quentes que representam o continente africano. Nota-se que o azul representa o mar, o verde a abundante vegetação que cobre a ilha, o preto simboliza as rochas da ilha, o amarelo os atributos da ilha e o vermelho a intensidade e imensidão cultural de África.

Figura 25: Proposta de Logotipo para RAP



Autores: José e Armando (2020)

Slogan

“Discover our world and have an experience”

Tal como o nome da marca, o slogan será também em inglês visto que os principais *targets* são públicos externos (turistas, investidores, e Organizações Sociais). Pois a tradução em português significa, “*Descubra o nosso mundo e tenha uma experiência*”.

¹¹ Torna-se importante salientar, que para melhor representar a representação da marca, foi solicitado o apoio, de um colega da licenciatura em Design de Animação e Multimédia [José Cassandra, natural da ilha do Príncipe, finalista da licenciatura em Design Animação e Multimédia (Desenho)] e outro do Mestrado em Design de Identidade Digital [Armando Silva, português, licenciado em Design de Comunicação e finalista do mestrado em Design de Identidade Digital (Cores)] do Instituto Politécnico de Portalegre, para o desenvolvimento de um protótipo de uma proposta para o logotipo para a RAP.

b) Imagem da Marca

O objetivo da RAP prende-se em desenvolver uma marca que transmita a ideia de proximidade com o seu público e, que valorize sobretudo os atributos da ilha, através de um conceito, que prime pela qualidade, excelência, inclusão e sobretudo a sustentabilidade, por forma a propiciar aos *targets* uma experiência única, sentindo-se uma parte integrante da ilha.

A fidelização (atração e fixação) destes segmentos será procedida com base no acolhimento, segurança e confiança com as diferentes estruturas da RAP, que lhes oferecerá um produto/serviço que gere valor para ambas as partes.

c) Imaginário Visual e Metáforas

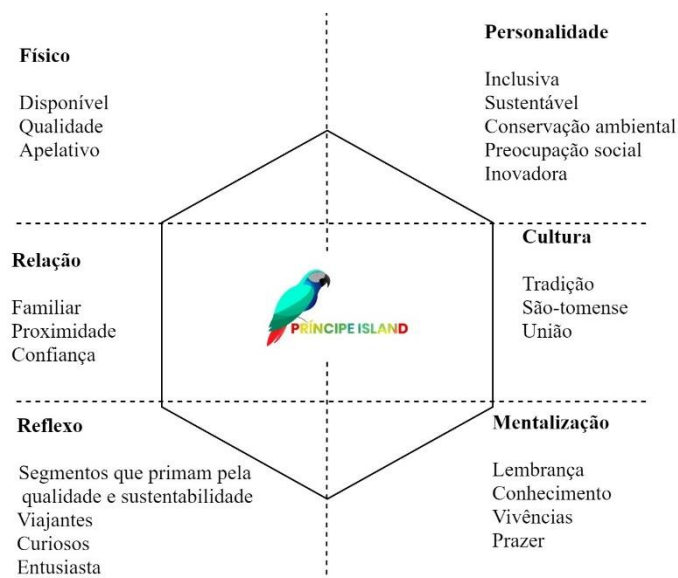
A visão imaginária da marca “*Príncipe Inland*” será visual, uma vez que, se utiliza o logotipo como identificação. Este é representado por um papagaio, que simboliza a ilha do Príncipe no brasão nacional do país (STP) acompanhado pelo nome da ilha em inglês. Neste pressuposto os diferentes segmentos observarão a RAP, como uma marca integradora de valor.

d) Prisma da Identidade da Marca

O prisma da identidade da marca traduz o que é a marca, de que forma ela se relaciona com os seus segmentos e, como os mesmos a interpreta (Figura 26).

Figura 26: Prisma de identidade da marca Príncipe Island

Contributo do Planeamento Estratégico e do Marketing Territorial no Desenvolvimento das Cidades Sustentáveis: Proposta para a Região Autónoma do Príncipe



Fonte: elaboração própria

e) Instrumentos de Comunicação

Estes instrumentos permitira a RAP comunicar de forma eficiente e eficaz com os diferentes *targets* (Tabela 27).

Tabela 27: Meios de comunicação para cada segmento

Segmentos-alvo	Meios de comunicação
Residentes	<ul style="list-style-type: none"> -Rádio -Televisão -Cartazes e mupis -Face to face -Workshop -SMS

Contributo do Planeamento Estratégico e do Marketing Territorial no Desenvolvimento das Cidades Sustentáveis: Proposta para a Região Autónoma do Príncipe

	<ul style="list-style-type: none"> -Jornal -Outdoor
Turistas	<ul style="list-style-type: none"> -Rede Sociais (Facebook, Instagram, Twitter, entre outros) -Website -Agências de viagens -Revistas -Flayers e panfletos -Merchandising -Logotipo -Roteiros turísticos
Organizações Sociais	<ul style="list-style-type: none"> -Logotipo -Email -Relações pública -Reuniões
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> -Publicidade -Merchandising -Relações pública -Patrocínios
Investidores	<ul style="list-style-type: none"> -Merchandising -Emails -Perss releases -Seminários -Logotipo -Convensões -Website -Press kit -Telemarketing

Fonte: elaboração própria

6.5. Controlo

O instrumento que se sugere, para monitorizar as estratégias do marketing territorial da RAP, trata-se do *Balanced Scorecard*, que através das suas quatro perspetivas (financeiro, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento) permitem avaliar a situação global do território.

Tabela 28: Perspetiva Financeira

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aumento da receita do Estado	Proporção de indivíduos que pagam impostos não diretos ao Estado	15%/ano	-Dinamizar novos postos de trabalho (público e privado) -Política efetiva de atração de investimento
Aumento da rentabilidade das empresas	Rendibilidades das vendas	20%	-Surgimento de novos mercados através do empreendedorismo e do turismo -Aposta da Exportação, principalmente dos produtos agrícolas

Fonte elaboração própria

Tabela 29: Perspetiva de clientes

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aumento da satisfação dos diferentes <i>targets</i>	-Taxa de satisfação	40%	-Melhor a qualidade dos serviços -Aumento do portfólio das ofertas

			<ul style="list-style-type: none"> -Promover a proximidade entre diferentes públicos -Encadeamento entre a oferta
Aumento da proporção de dos <i>targets</i>	Número de visitas, investidores e regresso da população	35%/ano	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento da comunicação de marketing -Desenvolvimento de medidas que atraem a população -Criação de campanhas que torne a ilha propensa a atração de investimentos

Fonte: elabora própria

Tabela 30: Perspetiva de processos internos

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Fomento da comunicação de marketing	Número de pessoal que visitam o site, ou a RAP	25%/ano	<ul style="list-style-type: none"> -Dinamizar o conteúdo das redes sociais -Aposta na imagem organizacional e na publicidade
Incremento da qualidade	Taxa de clamações	40%	<ul style="list-style-type: none"> -Programa e cultura de qualidade total. -Fomentar parcerias para promover a qualidade e valor
Fomento do empreendedorismo e inovação	Taxa de empreendedorismo	15%/ano	<ul style="list-style-type: none"> -Programas que estimule e premiam ideias inovadoras
Preservação dos recursos florestais	Números de arvores abatidas	500 1000	<ul style="list-style-type: none"> -Planeamento das épocas de abate e plantio -Incentivo à plantação de árvores

Contributo do Planeamento Estratégico e do Marketing Territorial no Desenvolvimento das Cidades Sustentáveis: Proposta para a Região Autónoma do Príncipe

	Número de árvores plantadas		
Preservação dos recursos marinhos	Número de espécie e áreas protegidas	20	-Workshops com pescadores e a comunidade em geral -Ação de formação com pescadores para lhes transmitir as forma de pesca sustentável
Aumentar a oferta de fonte de energia renovável	Quantidades de investimento em energias	1/ano	-Comunicar as potencialidades energéticas do Príncipe para os investidores -Aproveitar os donativos para investir no setor energético
Melhorar o serviço de conexão da ilha	Número de empresas aviação e navegação	4	-Incrementar a importação de recursos raros -Fomentar a exportação dos produtos -Dinamizar a prática de circulação de pessoas e bens entre São Tomé e a RAP e entre RAP e Internacional
Melhoria das infraestruturas	Número de espaços recuperados ou construídos	3/ano	-Recuperação das casas das antigas roças -Construção de novas infraestruturas local

Fonte: elaboração própria

Tabela 31: Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Promover a qualificação do pessoal	Número de população com formação técnica e superior	10/ano	-Incentivo ao ingresso no ensino superior, através parceiras com instituição de ensino e auxílio de custos -Favorecer formação de média duração -Workshops com temáticas críticas, para o desenvolvimento
Incremento da Motivação	Taxa de motivação	35%	-Favorecer troca de conhecimento e experiência entre colaboradores.
Incentivar o uso de novas tecnologias de comunicação	Número de colaboradores que utilizam computador e internet	6/ano 50 6/ano	-Workshops relacionados com informática para trabalhadores da administração pública -Implementação da cultura tecnológica nas escolas (computadores, projetores, impressora,...) -Formação de curta duração para prepara os professores e alunos, para o uso das novas tecnologias nas escolas

Fonte: elaboração própria

Em suma, o uso destas quatro perspetivas do BSC, como se pode observar nas tabelas acima facilitam a monitorização das estratégias e fornecem aos atores informações detalhadas sobre o cumprimento dos objetivos.

6.6. Conclusão

Para além destes contributos frisados anteriormente, recomenda-se que a RAP continue a dinamizar o seu desenvolvimento pautado nas políticas de sustentabilidade, de modo esteja nos principais fóruns e “palcos”, onde pode partilhar com outras nações a sua experiência e adquirir novos conhecimentos, como foi os casos de participação:

- Conferencia Mundial sobre as Alterações Climáticas nas Pequenas ilhas, na sede da ONU, onde José Cardoso Cassandra, atual presidente do Governo Regional da RAP *“defendeu a conservação da natureza e biodiversidade, para que haja água doce em abundância”* (RTP, 2019);
- 52ª Sessão do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas, organizado pela UNESCO, onde reuniram-se *“peritos e decisores políticos de diferentes países que discutiram questões importantes no domínio da estratégia global para fazer face aos desafios das alterações climáticas”* (Presidência do Governo Regional do Príncipe, 2020)
- Fórum de Cooperação Municipal da Lusofonia, onde a Secretária do Governo Regional do Ambiente e da Biodiversidade, Ana Alice Pina dos Prazeres, partilhou *“os desafios que enfrentam os poderes locais na localização/cumprimentos dos ODS, e as boas práticas da governação local a favor dos ODS”* (Presidência do Governo Regional do Príncipe, 2020).

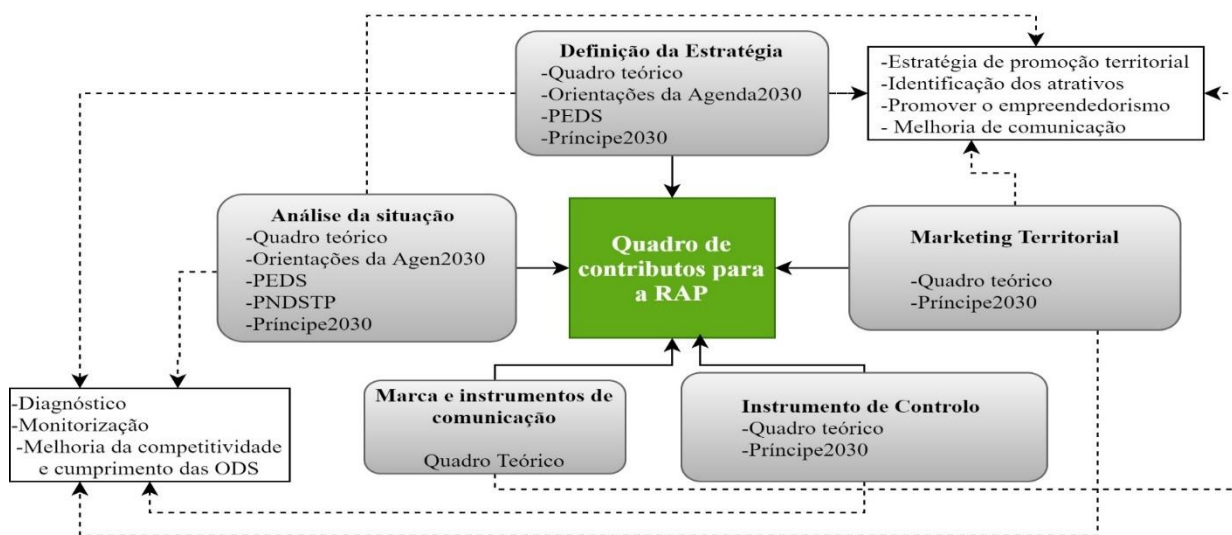
De igual modo, recomenda-se que o governo da RAP e seus parceiros continuem a desenvolver projetos de cariz sustentável, tais como:

- Criação da Cooperativa de Valorização de Resíduos, no qual produz-se joias a partir de vidros e outros resíduos reciclados (Presidência do Governo Regional do Príncipe, 2020);
- Programa Príncipe Plástico Zero, organizado pelo Príncipe Reserva da Biosfera da UNESCO, projeto no qual fazia-se troca de cinquenta garrafas de plástico por uma garrafa de aço inoxidável (Anexo, 10) (UNESCO’s Man and Biosphere Programme, 2019)

- Programa *Omali Vida Nón*, projeto que promove a pesca sustentável, proteção das áreas marinhas, proteção das tartarugas marinhas, proteção da fauna e flora (Fundação Príncipe, 2015).

A (Figura 27) ilustra de que forma o quadro teórico, as diretrizes da Agenda2030 da ONU para desenvolvimento sustentável, o PEDS, o PNDSTP e a proposta do Príncipe2030, contribuíram, para a construção deste quadro de recomendações.

Figura 27: Contributos dos documentos analisados para construção do quadro de contributos para RAP



Fonte: elaboração própria

A conjugação das diferentes perspetivas dos documentos mencionados anteriormente, permitiu criar um quadro de contributos para RAP, que favoreceu analisar a situação global da RAP e monitorizar a sua estratégia de desenvolvimento, melhorar a competitividade, promover estratégias de promoção territorial, identificar os atrativos de acordo com os públicos diferentes públicos que se pretende atingir, melhorar a forma de comunicar com os diferentes *targets* e fomentar o empreendedorismo através de uma visão estratégica clara e concisa.

CAPÍTULO VII: CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1. Principais Considerações

O presente trabalho de investigação, teve como foco perceber, de que forma o planeamento estratégico e o marketing territorial podem apoiar o desenvolvimento sustentável da ilha do Príncipe. Por esta razão, estipulou-se dois objetivos específicos, sendo: (i) *Realizar uma análise e consequentemente a avaliação comparativa, entre o PEDS, o PNDSTP e a Proposta do Príncipe2030 considerando o quadro teórico e as orientações da Agenda2030 da ONU* e (ii) *Elaborar um quadro de contributos, para a ilha do Príncipe, com base na análise comparativa entre os planos, para auxiliar os decisores territoriais na implementação e monitorização da Proposta do Príncipe2030.*

Com base nisto, procurou-se desenvolver um enquadramento teórico com conceitos, que sustentassem a temática deste projeto e, sobretudo, que estivessem relacionados com a estratégia de desenvolvimento territorial, sendo os conceitos: o Desenvolvimento sustentável das cidades/territórios, o Planeamento Estratégico e o Marketing Territorial. Assim, construiu-se um estudo de caráter qualitativo, através da metodologia de análise de conteúdo, para analisar o PEDS, o PNDSTP e a Proposta de Príncipe2030, com intuito de atender aos pressupostos dos objetivos desta investigação.

Pois os procedimentos empregues para a analisar cada plano, foram os seguintes: primeiramente analisou-se o plano de Cabo Verde, através de um estudo piloto, para se aprimorar e testar o instrumento de análise documental, registando quais as suas fragilidades e seus constrangimentos. Quando este esteve na sua versão estável, analisou-se e avaliou-se o PEDS, o PNDSTP e a Proposta do Príncipe2030, de modo a se obter uma análise coerente e coesa dos planos, considerando o quadro teórico e as considerações da Agenda2030 da ONU.

No que diz respeito à natureza da investigação, trata-se de uma análise comparativa, que avaliou a relação existente entre o PEDS, o PNDSTP e a proposta do Príncipe2030, tendo em consideração o enquadramento teórico e as diretrizes da Agenda2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável.

No que diz respeito, primeiro objetivo definido, *Realizar uma análise e consequentemente a avaliação comparativa, entre o PEDS, o PNDSTP e a Proposta do Príncipe2030*, conclui-se que os três planos apresentam algumas semelhanças e dissemelhanças, sobretudo no nível de ambição e profundidade que apresentam sobre determinados contextos e também no alinhamento destes no cumprimento das orientações da Agenda2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável.

Assim, pode-se afirmar que as principais semelhanças encontradas entre os planos foram em contextos, como:

- Participativo e Inclusivo: procurou-se reunir todas os atores interessados no desenvolvimento dessas regiões, para delinearem a estratégia de desenvolvimento, de modo a se contruir uma estratégia que incidisse sobre a necessidade de todos;
- Foco no turismo: constatou-se que dadas as características das ilhas o turismo torna-se num dos fatores chaves, para o desenvolvimento;
- Boa governança e boas relações com os parceiros de desenvolvimento: tonar-se imperativo pautarem por estas virtudes, para que se consiga obter apoios tanto financeiros, matérias, como intelectual, de modo facilitar o seu processo de desenvolvimento, uma vez que grande parte do financiamento, para operacionalizarem o orçamento de Estado é de origem externa;
- Necessidade de atração de investimento: tendo como intuito promover o desenvolvimento, gerar emprego e criar valor para as regiões,
- Medidas de resiliência e sustentabilidade (ambiental, social e económica);

Contrariamente, os planos evidenciaram algumas dissemelhanças, principalmente nas áreas que necessitam de maior profundidade, como, por exemplo, no PEDS precisava-se de aprofundar os pontos como: capacidade institucional, relação institucional com exterior, definir meios para comunicar as suas atrações, dinamizar o seu tecido empresarial, apostar na atração de pessoal qualificado no exterior e determinar formas de promover o território.

No mesmo seguimento de ideia, o PNDSTP apresentou algumas debilidades nas seguintes áreas: aposta apenas na qualificação do pessoal da administração pública, e não na educação de base; desenvolver políticas concretas de atração de quadros formados no estrangeiro e promover maior abrangência dos emigrantes na estratégia de desenvolvimento, estabelecer estratégias de

promoção territorial, não apostar apenas em estratégias básicas, criar medidas para combater o analfabetismo e incentivar as adolescentes a concluírem o ensino obrigatório, entre outros.

Do mesmo modo, a proposta de Príncipe2030 apresenta um conjunto de pontos que carecem de aprimorar, como: o diagnóstico da RAP, as estratégias de promoção territorial como uma marca, definir atrativos mais consistentes dada a competitividade do mercado, promover o empreendedorismo (social e empresarial) e estabelecer um instrumento para monitorizar a proposta do Príncipe2030.

Para além disso, constatou-se também algumas dissemelhanças entre os planos, quando se avaliou o alinhamento destes, no cumprimento das diretrizes da ONU para o desenvolvimento sustentável. Apurou-se através do índice de profundidade, que o PEDS contribui 75,79%, para o cumprimento das diretrizes da Agenda2030 da ONU, enquanto que o PNDSTP contribui 65,26%, e a proposta de Príncipe2030 contribui 69,47%.

Isto deve pela falta de profundidade do PEDS nos seguintes pontos: igualdade de gênero, erradicar a fome, ação climática e proteger a vida marinha. Enquanto que, PNDSTP nas seguintes áreas: medidas concretas para erradicar a fome, a pobreza fomentar e a implementação de energias renováveis, ações de desenvolvimento igualitário do território, medidas de aposta na educação de qualidade, reajustando-o e alinhando-o, para estar mais próximo as necessidades do mercado, aposta apenas no crescimento económico e descora-se de outras dimensões (social e ambiental), que também carecem de se desenvolver, entre outros.

De igual modo, a proposta do Príncipe2030 necessitou de aprimorar os seguintes campos: definir ações que facilita erradicar a fome, estabelecer ações que facilita a implementação e fontes de energias renováveis, desenvolver projetos para dinamizar o surgimento de pequenas indústrias de transformação, focar no desenvolvimento sustentável de todas as comunidades de igual modo.

Relativamente ao segundo objetivo estratégico *“Elaborar um quadro de contributos, para a ilha do Príncipe, com base na análise comparativa entre os planos, para auxiliar os decisores territoriais na implementação e monitorização da Proposta do Príncipe2030”*, propôs-se um conjunto de ações, nomeadamente medidas concernentes ao planeamento estratégico e a marketing territorial, considerando o quadro teórico, as diretrizes da Agenda2030 da ONU, o PEDS, o PNDSTP e a proposta do Príncipe2030, com objetivo de potenciar a atratividade da ilha, tornando-a num lugar ideal para se viver, visitar e investir.

Sendo assim, no âmbito do planeamento estratégico sugeriu-se o reajuste da visão, missão e valores, para que estivessem mais alinhados com a realidade. Para além disso, propôs-se uma matriz SWOT, onde apresenta-se os pontos fortes, pontos fracos, ameaças, oportunidades e sugestões resultantes do cruzamento entre as variáveis. Consecutivamente apresentou-se também aos fatores críticos de sucesso, as fontes de vantagens competitiva e um instrumento de monitorização da estratégico, o *Balanced Scorecard*.

No domínio do marketing territorial, definiu-se os segmentos-alvos que a proposta do Príncipe2030 deve atingir, o posicionamento e os objetivos de marketing, que alavanquem a atratividade da RAP. Recomendou-se também a criação da marca da ilha, “*Príncipe Island*” e seu logotipo, por forma a fomentar o turismo responsável e afirmar a RAP no mercado, como uma marca sustentável, inclusiva e participativa. Por fim apresentou-se o instrumento de comunicação, que através do qual permitirá os atores comunicar com os diferentes *targets*, definidos pela RAP.

Perante estes resultados, pode-se considerar que os planos estratégicos de desenvolvimento são ferramentas importantes, que guiam o desenvolvimento dos países e permite-lhes avaliar o desvio entre as estratégias não concretizadas e as concretizadas.

Através da comparação dos planos estratégicos de desenvolvimento sustentáveis apercebeu-se, que este instrumento será uma mais valia para o desenvolvimento da RAP, porque através dele poder-se-á delinear o caminho a seguir para uma ilha do Príncipe mais sustentável, mais inclusiva, mais resiliente e mais amiga do ambiente. Isto tudo só será possível, se este instrumento facilitar o estabelecimento de cooperações, fortalecer laços de amizade, atrair investimentos, estruturar a administração pública, potenciar o ensino, favorecer o envolvimento de todos os atores, entre outros benefícios.

No que diz respeito, ao quadro de recomendações para à RAP, conclui-se que este traduz num conjunto de medidas que tem como finalidade potenciar a visibilidade da ilha, para que a RAP seja um lugar ideal para se viver, visitar e investir. Neste sentido, cabe aos atores daquela região apostar não apenas em atrativos básicos, mas sim em atrativos que tragam valor para ilha e para suas gentes.

No quadro geral da investigação, concluiu-se que o planeamento estratégico apoiado nas políticas/estratégias de marketing territorial, torna-se numa mais valia para os territórios que desejam ser competitivos, neste caso em concreto para a RAP, isto porque, permite desenvolver uma estratégia de desenvolvimento coeso, consistente que geram valor para todos os atores.

Para além disso, a conjugação destas duas ferramentas, fomenta a cooperação entre o setor público e o privado, facilita a comunicação entre todos os atores, e atribui as responsabilidades de cada agente para que a estratégia seja bem-sucedida.

Em suma, para que a RAP se desenvolva recomenda-se, que todos os agentes responsáveis pela construção do plano estratégico de desenvolvimento, pautem pela conjugação destas duas ferramentas, de modo a gerar valor tanto para o território.

7.2. Limitações da Investigação

A principal limitação deste estudo foi trabalhar com a proposta do Príncipe2030 ainda na sua fase não acabada (final), o que dificultou a extração de informação que poderiam ser relevantes para este projeto.

Outra limitação que se enfrentou foi no levantamento do quadro teórico. Notou-se que a literatura neste campo de atuação ainda se encontra um pouco desatualizada, isto é a maioria dos dados que se encontrou, tinham pelo menos dez anos de desatualização.

Sendo assim o estado da arte apresentou lacunas no conhecimento que interferiu no desenvolvimento desta investigação, tais como: a falta de evidências de forma clara nos estudos empíricos sobre o uso de ferramentas, como *Benchmarking* e BSC nos planos de desenvolvimento sustentável dos territórios, o que dificulta a compreensão no processo de implementar e monitorizar das estratégias desenvolvidas e a falta de estudos científicos, que debruçassem sobre o alinhamento entre o marketing territorial e o planeamento estratégico, no desenvolvimento das cidades e dos territórios perante os novos paradigmas de desenvolvimento sustentável.

7.3. Sugestões para Futuras Investigação

Torna-se necessário desenvolver mais estudos que possam conjugar ou reforçar a presente investigação, de modo a contribuir para o desenvolvimento da RAP. Neste sentido, apresenta-se as seguintes sugestões para estudos futuros:

- Avaliar a operacionalização do plano Príncipe2030, apresentando o que foi implementado, o que não se cumpriu ou o que falta cumprir;
- Estudar que forma o turismo sustentável está a contribuir para o desenvolvimento da RAP;
- Qual a perceção das pessoas da RAP sobre o desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência: STP-PRESS. (2020). Obtido em 19 de março de 2020, de <http://www.stp-press.st/>
- Albuquerque, H., Martins, F., & Costa, C. (2010). O Turismo como factor de Gestão Integrada da Ria de Aveiro. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 163-174.
- Alexandre, J. (2003). *O planeamento estratégico como instrumento de desenvolvimento de cidades de média dimensão - Dissertação de Mestrado*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Almeida, A. (2001). *Perspectivas de desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira no contexto da afirmação da sociedade de informação - Dissertação de mestrado*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Almeida, A. (2013). *Os Desafios das Cidades - Contributos da Gestão, Marketing e Planeamento Estratégicos*. (P. -P. Silva, Ed.)
- Almeida, C. (2004). Marketing das cidades. *Revista de Gestão e Desenvolvimento*, 9-45.
- Almeida, S. (2016). Pegada Ecológica. *Enciclopédia Temática - Knoow. Net*. Obtido em 19 de abril de 2020, de <https://knoow.net/ciencterravida/biologia/pegada-ecologica/>
- Alves, A. (2008). A competitividade dos territórios num contexto de globalização: Uma estratégia ou uma realidade? . *VI Congresso Português de Sociologia*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.
- Alves-Mazzotti, A. J., & Geawandsznajder , F. (2000). *O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. São Paulo: Pioneira.
- American Marketing Association. (2020). Obtido em 20 de janeiro de 2020, de <https://www.ama.org/>
- Andersen, B., & Pettersen, P. G. (1996). *The Benchmarking Handbook. Step-by-Step Instructions*. London: Chapman & Hall.
- Andrews, K., & Cristensen, R. (1971). *The Concept of CorporateStrategy*. Estados Unidos: McGaw Hill.
- Anholt, S. (2002). Foreword to Special Issue of Journal of Brand Management. *Journal of Brand Management*, 9, 229-239.

- Antunes, J. (2002). As Cidades também Precisam de Marketing. Marketeer.
- Aragonez, T., & Alvez, G. C. (2013). Territorial Marketing: The future of sustainable and success cities. *Revisata Portuguesa de Marketing*, 3- 4. Obtido em 10 de dezembro de 2019, de <http://www.rpm.pt/conteudo.aspx?c=40>
- Araújo, J. (2016). Planemanto Estartégico - Ordenamento do Território. *Enciclopédia Temática, Knoow.net*. Obtido em 11 de março de 2020, de <https://knoow.net/>
- Assembleia Nacional de São Tomé e Príncipe. (2008). Obtido em 8 de dezembro de 2019, de <http://www.parlamento.st/>
- Avraham, E., & Ketter, E. (2008). Media Strategies for Marketing Places in Crisis. Improving the image of cities, countries and tourist destinations. *Butterworth-Heinemann*.
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *Revista de Gestão*, 58-68.
- Azevedo, A., Magalhães, D., & Pereira, J. M. (2011). *City Marketing: My place in XXI* (2ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Bailer, C., Tomitch, L. M., & D'Ely, R. C. (2011). Planejamento como Processo Dinâmico: A Pmportância do Estudo Piloto para uma Pesquisa Experimental em Linguística Aplicada. *Revista Intercâmbio*, 129-146.
- Barbosa, W. M. (2006). *Projeto Veredas: Vozes Docentes Sobre a Prática Reflexiva*. Rio de Janeiro: Juíz de Fora: Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora.
- Bardin, L. (1997). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Esdições 70.
- Barros, C. (2011). *Planeamento Estratégico de Marketing Territorial e perspectivas de desenvolvimento na região Autónoma da Madeira - Dissertação de mestrado*. Coimbra: Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.
- Barros, C., & Gama, R. (2010). Marketing Territorial como Instrumento de Valorização dos Espaços Rurais: Uma Aplicação a Redes de Aldeias do Xistos. *Caderno de Geografia*.
- Barroso, L. (2010). *Estudo da Imagem do Concelho de Lagos: Marketing Territorial, Projeto de Mestrado em Marketing*. Lisboa: ISCTE Business School.

- Bendix, R. (1963). *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. Nova York: Harper Torchbooks.
- Benko, G. (2000). Estratégias de comunicação y marketing urbano. *EURE - Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales*. Obtido em <https://www.redalyc.org/pdf/196/19607904.pdf> de 9 de dezembro
- Bittencourt, B. (2014). *Políticas de Desenvolvimento Local Sustentável e o Terceiro Setor: Estudo de Caso na Região de Aveiro - Tese de Doutoramento*. Lisboa: Instituto Superior de economia e Gestão da Universidade de Lisboa.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Lisboa: Porto Editora.
- Bordenave, D. (2002). *O que é Comunicação*. São Paulo: Brasiliense.
- Brito, C., & Lencastre, P. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cabo Verde info*. (2020). Obtido em 1 de março de 2020, de <http://www.caboverde-info.com/>
- Cabral, J., & Marques, T. (1996). Do planeamento estratégico ao desenvolvimento sustentável: Experiência em Portugal. (A. P. Geógrafos, Ed.)
- Canhota, C. (2008). Qual a importância do estudo piloto? Em E. E. Silva, *Investigação passo a passo: perguntas e respostas para investigação clínica* (pp. 69-72). Lisboa: Associação Portuguesa de Medicina Geral.
- Carta de Leipzig sobre as Cidades Europeias Sustentáveis. (2007). *Reunião Informal dos Ministros Responsáveis pelo Desenvolvimento Urbano e Coesão Territorial*. Obtido em 26 de dezembro de 2019, de <http://www.forumdascidades.pt/content/carta-de-leipzig-2007>
- Carvalho, E. J. (2009). *Métodos de Investigação - Saber fazer da investigação para Dissertação e Teses*. (E. Editora, Ed.)
- Carvalho, P. (2012). *Ordenamento territorial e desenvolvimento Territorial* (1ª ed.). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Casas, L. (2006). *Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Célimène, F., & Salmom, J. M. (1995). Croissance a long terme et chômage structurel dans les petites economies insulaires en développement. *Revue Region and Developpement*(2), 1-52.
- Certo, S., & Peter, J. P. (2005). *Administração Estratégica* (2ª ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I., & Matos, F. (2009). *Visão e Ação Estratégica: Os caminhos da Competitividade* (3ª ed.). São Paulo: Editora Manole.
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez.
- Cidrais, Á. (1998). *Marketing Territorial Aplicado às Cidades Médias Portuguesa: Os Casos de Évora e Portalegre - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Cidrais, Á. (2006). Marketing Territorial dos territórios inteligentes: instrumentos para uma nova visão. *Revista Portuguesa de Marketing*, 23-34.
- Cidrais, Á. (2008). Marketing Territorial dos Territórios Inteligentes: Instrumentos para uma Nova Visão. *Revista Portuguesa de Marketing*(19), 23-27.
- Cobra, M. (1992). *Administração de Marketing* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Conceição, I. (2014). Potencial do Turismo Internacional de Cabo Verde. Ceará: Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará. Obtido em 1 de março de 2020, de <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/15093>
- Correia, R., & Brito, C. (2011). A importância do Marketing para o desenvolvimento turístico: O caso de Montalegre. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 127-143.
- Coutinho, C. (2013). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. (E. Almedina, Ed.) Coimbra.
- CruiseMapper*. (2013). Obtido em 23 de fevereiro de 2020, de <https://www.cruisemapper.com/>
- Czinkota, R., & Brito, C. (2001). *Marketing: As melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável: 2005-2014. (2005). Brasília. Obtido em 20 de fevereiro de 2020, de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000139937_por

- Euromonitor International*. (2014). Obtido em 15 de janeiro de 2020, de <https://www.euromonitor.com/>
- Fernandes, R., & Gama, R. (2006). “*As cidades e Territórios do conhecimento na óptica desenvolvimento e do marketing territorial*”, *Actas do V Colóquio da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional (APDR)- Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento*. Viseu: APDR e Escola Superior de Tecnologia de Viseu.
- Ferrão, J. (2000). Planos estratégicos - que contributo. Comunicação da apresentação do Plano Estratégico de Lagos. *Fórum Lagos 2020*.
- Ferreira, A. (2005). *Gestão Estratégica de Cidades e Regiões* (Fundação Calouste Gulbenkian ed.). Lisboa.
- Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2005). *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Cengage Learning.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa* (3ª ed.). São Paulo: Artmed.
- Fonseca, F. (2006). *O planeamento estratégico em busca de potenciar o território: o caso de Almeida - Dissertação de Mestrado em Engenharia Municipal, área de Especialização em Planeamento Urbanístico*. Braga: Universidade do Minho. Obtido em 9 de dezembro de 2019, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/6922>
- Fonseca, F., & Ramos, R. (2006). O planeamento estratégico de marketing territorial como instrumento fundamental para o aumento da competitividade e afirmação territorial: O caso de Almeida. *Atas do 12º Congresso da APDR - Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento*, 1-30.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management - A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1984). Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25, 88-106.
- Freitas, J. A., & Zairi, M. (2001). *Economia & Prospectiva: O Benchmarking*. Lisboa: Ministério da Economia.
- Fundação Príncipe. (abril de 2015). *Página de Facebook Fundação Príncipe*. Obtido em 26 de fevereiro de 2020, de <https://www.facebook.com/FundacaoPrincipe/>

- Gago, M. H. (2015). Contributos para a elaboração de um plano de marketing territorial para as vilas de Almeida e de Vilar Formoso - Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISEC- Instituto Superior de Educação e Ciências.
- Gaio, S., & Gouveia, L. B. (2007). O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*, 27-36.
- Gaskell, G. (2008). *Pesquisa Qualitativa com texto, Imagem e Som: Um Manual Prático*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Gehl, J. (2013). *Cidades para as Pessoas* (2ª ed.). São Paulo: Editora Perspetiva.
- Gomes, L., Silva, L., & Ferreira, D. (2018). Planeamento estratégico aplicado à carreira musical. *Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 4(1), 81-114.
- Gomes, P. M. (2014). *Marketing Territorial e Desenvolvimento: O Futuro das Cidades- Avaliação dos Planos Estratégicos de Territorial - Dissertação de Mestrado em Geografia Humana Ordenamento do Território e Desenvolvimento*. Coimbra: Faculdade de Letra da Universidade de Coimbra. Obtido em 9 de dezembro de 2019, de <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/28432>
- Guell, J. (1997). *Planificación Estratégica de Ciudades. Projecto e Gestion*. Barcelona: Editora Gustavo Gili.
- Guell, J. (2000). *Planificación Estratégica de Ciudades*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, Projecto e Gestion.
- Guerra, I. (2000). O Planeamento Estrategico das Cidades - Organização do Espaço e Ação Coletiva. *Revista Cidades Comunidades e Territorios*.
- Guia para a Elaboração dos Planos Estratégicos das Cidades Médias*. (1996). Lisboa: Urbano, Direção Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano.
- Gutierrez, M. C. (2013). *O Marketing Territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal*. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Instituto da Cooperação e da Língua Portuguesa, Camões*. (2016). Obtido em 8 de dezembro de 2019, de <https://www.instituto-camoes.pt/sobre/comunicacao/noticias/ilha-do-principe-reserva-mundial-da-biosfera-apresenta-video>

- Instituto Nacional de Estatística da República Democrática de São Tomé e Príncipe.* (2018). Obtido em 23 de fevereiro de 2020, de <https://www.ine.st/>
- Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde.* (2016). Obtido em 1 de março de 2020, de <http://ine.cv/>
- Kanter, R. M. (1995). *World Class – Thriving Local in the Global Economy*. Estados Unidos: Prentice - Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 150-165.
- Kotler, P. (1999). *Administração de marketing: análise, planeamento, implementação*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing* (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Gertener, D. (2004). O Marketing Estratégico dos Lugares: Promover um país no mundo como marca e como produto. Essa é a proposta da ferramenta que já provou ter grande influência sobre consumidores e investidores. *HSM Management*, 1-11.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing* (12ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing* (14ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. H. (1999). *Marketing Places Europe: Attracting Investment, Industry and Tourism to European Cities, Communities, States and Nations*. Financial Times.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing Places, Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: Free Press.
- Lapa, T., Reis, J., Silva, F., Trajano, R. F., Sá, C., & Correia, Í. (2018). Urban planning and environmental education: paths and perspectives for sustainable development in cities. *National Journal of Cities Management*, 120-131.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI: teoria e prática do Marketing*. Dom Quixote.

- Lopes, A. (2016). *O Programa Cidade Sustentável, seus Indicadores e Metas: Instrumentos Metodológicos para a Avaliação da Sustentabilidade no Município de Prata/MG*. Mina Gerais - Uberlândia: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e Design da Universidade Federal de Uberlândia.
- Lopes, P. M. (2012). *Relatório de Estágio: O Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes*. Lisboa: Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa.
- Machey, A., & Gass, S. (2005). Common data collection measures. Em *Second Language Research: Methodology and Design* (pp. 43-99). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Malhotra, N. K. (2005). *Introdução à Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (1990). *Técnicas de Pesquisa* (2ª ed.). Editora Atlas.
- Martins, L. (2006). *Marketing: Como se Tornar um Profissional de Sucesso* (1ª ed.). São Paulo: Digerati Books.
- Mccreadie, K. (2008). *A Arte da Guerra SUN TZU: Uma Interpretação em 52 Ideias Brilhantes*. São Paulo: Globo.
- Megginson, L. C., Mosley, D. C., & Pietri Junior, H. P. (1986). *Administração: Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Harbra Ltda.
- (2019). *Memorando Económico do País, para São Tomé e Príncipe - De um Pequeno País a um País Singular: Seis Principais Desafios para Desbloquear o Potencial de Crescimento de São Tomé e Príncipe*. World Bank Group.
- Mendes, J. (2012). *O Futuro das cidades*. Coimbra: Edições Minerva.
- Ministério dos Negócios Estrangeiros da República Portuguesa. (2017). *Relatório Nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável - Portugal*. Nova York: Ministério dos Negócios Estrangeiros da República Portuguesa.
- Mónico, L., Sousa, L., Oliveira, A., & Parreira, P. (2018). Entrevistas às instituições de ensino politécnico português participantes do projeto Poliempreende/PIN: modelos de análise e técnica de recolha de dados. *PoliEntrepreneurship Innovation Network*, 121-134.

- Moreira, J., & Silva, M. J. (2007). Marketing das cidades estudo da identidade: o caso da cidade da Covilha. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (pp. 2114-2127). Covilhã: Universidade de Beira Interior. Obtido em 10 de dezembro de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/28143551_Marketing_das_cidades_estudo_da_identidade_o_caso_da_cidade_da_Covilha
- Nunes, F. (1999). *Processo de Planeamento de Marketing Territorial Estratégico- Um instrumento de operacionalização de estratégias de política para Área Metropolitana do Porto - Dissertação de Mestrado*. Porto: Faculdade de Arquitetura e Engenharia do Porto.
- Nunes, P. (2015). Planeamento. *Enciclopédia Temática, Knoow.net*. Obtido em 11 de março de 2020, de <https://knoow.net/>
- Ocke, M. A., & Ikeda, A. (2014). Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras. *Revista de Administração*, 671-683.
- Oliveira, D. P. (1986). *Uma Contribuição ao Estudo dos Instrumentos Facilitadores da Operacionalização do Planeamento Estratégico nas Organizações - Tese de Doutoramento*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Oliveira, D. P. (1987). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática*. São Paulo: Atlas.
- Organização da Nações Unidas*. (2015). Obtido em 21 de fevereiro de 2020, de <https://unric.org/pt/>
- Padioleau, J. G. (1989). Un mouvement de rationalisation de l'action publique urbaine: le planning strategique. *Politiques Publiques et Territoires*.
- Pinto, C. (2016). *Marketing territorial: uma estratégia para Viseu - Projeto de Mestrado em Comunicação de Marketing*. Viseu: Escola Superior de Educação de Viseu. Obtido em 9 de Dezembro de 2019, de <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/3334>
- (2019). *Plano de Desenvolvimento Sustentável da Região Autónoma do Príncipe*. Iha do Príncipe, São Tome e Príncipe: Governo Regional da Região Autónoma do Príncipe.
- Plano de Ordenamento do Espaço Marítimo* (Vol. 1). (2010). Lisboa: Ministério Do Ambiente e do Ordenamento do Território.

- Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável 2017/2021 de Cabo Verde.* (2018). Cabo Verde: Ministério das Finanças - Direção Nacional do Planeamento do Governo de Cabo Verde.
- Plano Nacional de Desenvolvimento de São Tomé e Príncipe.* (2017). São Tomé e Príncipe: Governo da República Democrática de São Tomé e Príncipe.
- Policastro, M. L. (2000). Introduction to strategic plainning. *U.S. Small Business Administration*. Obtido em 16 de março de 2020, de <https://www.sba.gov/sites/default/files/articles/Introduction%20to%20Strategic%20Planning.pdf>
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review. Obtido em 11 de dezembro de 2019, de http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf
- Precedo, A., Orosa, J. J., & Míguez, A. (2010). Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica. *Urban Public Economics Review*. Obtido em 9 de dezembro de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/504/50414006001.pdf>
- Presidência do Governo Regional do Príncipe. (24 de fevereiro de 2020). *Presidência do Governo Regional do Príncipe*. Obtido em 26 de fevereiro de 2020, de Página de Facebook da Presidência do Governo Regional do Príncipe: <https://www.facebook.com/Presid%C3%A2ncia-do-Governo-Regional-do-Pr%C3%ADncipe-413438285520337/>
- Rainisto, S. K. (2003). *Success factors of place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States - Doctoral Dissertation*. Espoo, Finlândia: Helsinki University of Technology. Obtido em 10 de dezembro de 2019, de <http://bestplaceinstytut.org/www/wp-content/uploads/2010/10/dissertationRainisto.pdf>
- Report of the World Commission on Environment and Development - Our Common Future. (1987). United Nations. Obtido em 19 de fevereiro de 2020, de <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced>
- Rodrigues, J. N., Cardoso, J. F., Nunes, C., & Eiras, R. (2005). *50 Gurus da Gestão para o Séc. XXI*. Lisboa: Centro Atlântico, Lda.

- RTP. (30 de setembro de 2019). *Rádio e Tevisão Portuguesa Notícias*. Obtido em 26 de fevereiro de 2020, de <https://www.rtp.pt/noticias/>
- Salgado, M., & Leitão, M. (2011). Posicionamento da cidade de Coimbra face a potenciais concorrentes. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 14, 287-298.
- Santos, R., & Alves, J. (2015). Proposta de um modelo de gestão integrada da cadeia de suprimentos: aplicação no segmento de eletrodomésticos. *Prodution*, 25(1), 125-142.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business. A skill building approach*. New York: Fourt Edition.
- Sexto, C., Arce, C., Vázquez, Y., & Vázquez, P. (2001). El Territorio como Mercancia. Fundamentos Teóricos y Metodológicos del Marketing Territorial. *Revista de Desenvolvimento Econômico*, 5, 68-79.
- Silva, L. (2003). O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 10(4), 61-73.
- Simplicio, M. (2000). A importância actual do Planeamento Estratégico e das Cidades Médias. *Departamento de Geociência da Universidade de Évora*, 1-17.
- Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking* (1ª ed.). São Paulo: Makron Books do Barsil.
- Stokols, D., & Shumacker, S. A. (1981). *People in Places: a transactional view of settings - Cognition, social behavior, and the environment*. Hillsdale: Erlbaum.
- The Crazy Tourist*. (2020). Obtido em 23 de fevereiro de 2020, de <https://www.thecrazytourist.com/>
- The World Bank*. (2018). Obtido em 19 de março de 2020, de <https://www.worldbank.org/>
- Tristão, A. M., & Blattmann, U. (1999). Internet como Instrumento de Pesquisa Técnico-Científica na Engenharia Civil. *Revista ACB*, 4(4), 28-46.
- UNESCO's Man and Biosphere Programme. (2019). *Página de Facebook UNESCO's Man and Biosphere Programme*. Obtido em 26 de fevereiro de 2020, de <https://www.facebook.com/manandbiosphere/>
- Van Den Berg, L., Braun, E., & Otgaar, A. (2002). *Sports and City Marketing in European Cities*. Londres: European Institute for Comparative Urban Research.

- Van der Borg, J. (2008). Place Marketing, Governance and Tourism Development. Or How to Design the Perfect Regional Tourist Board? *DSE Working Paper*.
- Vilares, E., Rosa, F., Magalhães, M., Esteves, N., & Tavares, M. (2015). *Cidades Sustentáveis 2020*. Lisboa: Direção-Geral do Território, Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia.

ANEXOS

Anexo 1: Diretrizes da Agenda 2030

1) “Erradicar a pobreza em todos as suas dimensões, em todos os lugares”

Orientações:

- “Erradicar com a pobreza extrema em todos os lugares”
- “Reduzir pelo menos para metade a proporção de homens, mulheres e crianças, de todas as idades que vivem na pobreza”
- “Implementar medidas e sistemas de proteção adequado, para todos, incluindo os mais pobres e vulneráveis”
- “Garantir que os mais pobres e vulneráveis tenham direitos iguais no acesso aos serviços básicos, aos recursos económicos e naturais e participação política”
- “aumentar a resiliência dos mais pobres e em situação de maior vulnerabilidade, e reduzir a exposição e a vulnerabilidade destes aos fenómenos extremos relacionados com o clima e outros choques e desastres económicos, sociais e ambientais”
- “Garantir uma mobilização significativa de recursos a partir de uma variedade de fontes, inclusive por meio do reforço da cooperação para o desenvolvimento, para proporcionar meios adequados e previsíveis para que os países em desenvolvimento (em particular, os países menos desenvolvidos) possam implementar programas e políticas para acabar com a pobreza em todas as suas dimensões”
- “Criar enquadramentos políticos sólidos ao nível nacional, regional e internacional, com base em estratégias de desenvolvimento a favor dos mais pobres”

2) “Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável”;

Orientações:

- “Acabar com a fome e garantir o acesso de todas as pessoas, em particular os mais pobres e pessoas em situações vulnerável, incluindo crianças, a uma alimentação de qualidade, nutritiva e suficiente durante todo o ano”
- “Acabar com todas as formas de desnutrição²
- “Garantir sistemas sustentáveis de produção de alimentos e implementar práticas agrícolas resilientes, às alterações climáticas, às condições meteorológicas extremas, secas, inundações e outros desastres, e que melhorem progressivamente a qualidade da terra e do solo”
- “Manter a diversidade genética de sementes, plantas cultivadas, animais de criação e domesticados e suas respetivas espécies selvagens, e garantir o acesso e a repartição justa e equitativa dos benefícios decorrentes da utilização dos recursos genéticos e conhecimentos tradicionais associados, tal como acordado internacionalmente”
- “Aumentar o investimento, inclusive através do reforço da cooperação internacional, nas infraestruturas rurais, investigação e extensão de serviços agrícolas, desenvolvimento de tecnologia, e os bancos de genes de plantas e animais, para aumentar a capacidade de produção agrícola nos países em desenvolvimento”
- “Corrigir e prevenir as restrições ao comércio e distorções nos mercados agrícolas mundiais”
- “Adotar medidas para garantir o funcionamento adequado dos mercados de matérias-primas agrícolas e seus derivados, e facilitar o acesso oportuno à informação sobre o mercado, inclusive sobre as reservas de alimentos, a fim de ajudar a limitar a volatilidade extrema dos preços dos alimentos”

3) “Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades”

Orientações:

- “Reduzir a taxa de mortalidade materna global”

- “Acabar com as mortes evitáveis de recém-nascidos e crianças menores de 5 anos”
- “Acabar com as epidemias de Sida, tuberculose, malária e doenças tropicais negligenciadas, e combater a hepatite, doenças transmitidas pela água e outras doenças transmissíveis”
- “reduzir num terço a mortalidade prematura por doenças não transmissíveis via prevenção e tratamento, e promover a saúde mental e o bem-estar”
- “Reforçar a prevenção e o tratamento do abuso de substâncias”
- “Reduzir para metade, a nível global, o número de mortos e feridos devido a acidentes rodoviários”
- “Assegurar o acesso universal aos serviços de saúde sexual e reprodutiva”
- “Atingir a cobertura universal de saúde, incluindo a proteção do risco financeiro, o acesso a serviços de saúde essenciais de qualidade e o acesso a medicamentos e vacinas essenciais para todos de forma segura, eficaz, de qualidade e a preços acessíveis”
- “reduzir substancialmente o número de mortes e doenças devido a químicos perigosos, contaminação e poluição do ar, água e solo”
- “Fortalecer a implementação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco em todos os países, conforme apropriado”
- “Apoiar a pesquisa e o desenvolvimento de vacinas e medicamentos para as doenças transmissíveis e não transmissíveis”
- “Aumentar substancialmente o financiamento da saúde e o recrutamento, formação, e retenção do pessoal de saúde”
- “Reforçar a capacidade de todos os países, para o alerta precoce, redução de riscos e gestão de riscos nacionais e globais de saúde”

4) “Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos”;

Orientações:

- “Garantir que todas as meninas e meninos completam o ensino primário e secundário que deve ser de acesso livre, equitativo e de qualidade”

- “Garantir que todos as meninas e meninos tenham acesso a um desenvolvimento de qualidade na primeira fase da infância, bem como cuidados e educação pré-escolar”
- “Assegurar a igualdade de acesso para todos os homens e mulheres à educação técnica, profissional e superior de qualidade, a preços acessíveis, incluindo à universidade”
- “Aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilitações relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego”
- “Eliminar as disparidades de género na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os mais vulneráveis”
- “Garantir que todos os jovens e uma substancial proporção dos adultos, homens e mulheres, sejam alfabetizados e tenham adquirido o conhecimento básico de matemática”
- “Garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o desenvolvimento sustentável”
- “Construir e melhorar instalações físicas para educação, apropriadas para crianças e sensíveis às deficiências e à igualdade de género”
- “Ampliar substancialmente, a nível global, o número de bolsas de estudo para os países em desenvolvimento”
- “Aumentar substancialmente o contingente de professores qualificados”.

5) “Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas”;

Orientações:

- “Acabar com todas as formas de discriminação”
- “Eliminar todas as formas de violência”
- “Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e envolvendo crianças, bem como as mutilações genitais femininas”
- “Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado”

- “Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão”
- “Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos”
- “Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais”
- “Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação”
- “Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de género e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis”

6) “Garantir a disponibilidade e a Gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos”

Orientações:

- “Alcançar o acesso universal e equitativo à água potável e segura para todos”
- “Alcançar o acesso a saneamento e higiene adequados e equitativos para todos”
- “Melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição, eliminando despejo e minimizando a libertação de produtos químicos e materiais perigosos, reduzindo para metade a proporção de águas residuais não-tratadas e aumentando substancialmente a reciclagem e a reutilização”
- “Aumentar substancialmente a eficiência no uso da água em todos os setores e assegurar extrações sustentáveis e o abastecimento de água doce para enfrentar a escassez de água, e reduzir substancialmente o número de pessoas que sofrem com a escassez de água”
- “Implementar a gestão integrada dos recursos hídricos em todos os níveis”
- “Proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água, incluindo montanhas, florestas, zonas húmidas, rios, aquíferos e lagos”
- “Ampliar a cooperação internacional e o apoio à capacitação para os países em desenvolvimento em atividades e programas relacionados à água e saneamento”

- “Apoiar e fortalecer a participação das comunidades locais, para melhorar a gestão da água e do saneamento”

7) “Garantir acesso a fontes de energias fiáveis, sustentáveis e modernas para todos”;

Orientações:

- “Assegurar o acesso universal, de confiança, moderno e a preços acessíveis a serviços de energia”
- “Aumentar substancialmente a participação de energias renováveis na matriz energética global”
- “Duplicar a taxa global de melhoria da eficiência energética”
- “Reforçar a cooperação internacional para facilitar o acesso à investigação e tecnologias de energia limpa”
- “Expandir a infraestrutura e modernizar a tecnologia para o fornecimento de serviços de energia modernos e sustentáveis para todos”

8) “Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos”;

Orientações:

- “Sustentar o crescimento económico *per capita* de acordo com as circunstâncias nacionais e, em particular, um crescimento anual de pelo menos 7% do produto interno bruto (PIB)”
- “Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias através da diversificação, modernização tecnológica e inovação”
- “Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, a criação de emprego digno, o empreendedorismo, a criatividade e a inovação”
- “Melhorar progressivamente, até 2030, a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção e empenhar-se em dissociar o crescimento económico da degradação ambiental”

- “Alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho digno para todas as mulheres e homens”
- “Reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação”
- “Tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, acabar com a escravidão moderna e o tráfico de pessoas, assegurar a proibição e a eliminação das piores formas de trabalho infantil”
- “Proteger os direitos do trabalho e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores”
- “Elaborar e implementar políticas para promover o turismo sustentável, que gera empregos e promove a cultura e os produtos locais”
- “Fortalecer a capacidade das instituições financeiras nacionais para incentivar a expansão do acesso aos serviços bancários, de seguros e financeiros para todos”
- “Aumentar o apoio à Iniciativa de Ajuda para o Comércio (Aid for Trade)”
- “Desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens”

9) “Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação”;

Orientações:

- “Desenvolver infraestruturas de qualidade, de confiança, sustentáveis e resilientes”
- “Promover a industrialização inclusiva e sustentável e, até 2030, aumentar significativamente a participação da indústria no setor de emprego e no PIB”
- “Aumentar o acesso das pequenas indústrias e outras empresas”

10) “Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países”;

Orientações:

- “Progressivamente alcançar, e manter de forma sustentável, o crescimento do rendimento dos 40% da população mais pobre a um ritmo maior do que o da média nacional”
- “Empoderar e promover a inclusão social, económica e política de todos, independentemente da idade, género, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição económica ou outra”
- Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados”
- “Adotar políticas, especialmente ao nível fiscal, salarial e de proteção social, e alcançar progressivamente uma maior igualdade”
- “Melhorar a regulamentação e monitorização dos mercados e instituições financeiras globais”
- “Assegurar uma representação e voz mais forte dos países em desenvolvimento em tomadas de decisão nas instituições económicas e financeiras internacionais globais, a fim de produzir instituições mais eficazes, credíveis, responsáveis e legítimas”
- “Facilitar a migração e a mobilidade das pessoas de forma ordenada, segura, regular e responsável”
- “Implementar o princípio do tratamento especial e diferenciado para países em desenvolvimento, em particular para os países menos desenvolvidos”
- “Incentivar a assistência oficial ao desenvolvimento e fluxos financeiros, incluindo o investimento externo direto, para os Estados onde a necessidade é maior”
- “Reduzir para menos de 3% os custos de transação de remessas dos migrantes e eliminar os mecanismos de remessas com custos superiores a 5%”

11) “Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis”;

Orientações:

- “Garantir o acesso de todos à habitação segura, adequada e a preço acessível, e aos serviços básicos, e melhorar as condições nos bairros de lata”
- “Proporcionar o acesso a sistemas de transporte seguros, acessíveis, sustentáveis e a preço acessível para todos melhorando a segurança

rodoviária através da expansão da rede de transportes públicos, com especial atenção para as necessidades das pessoas em situação de vulnerabilidade”

- “Aumentar a urbanização inclusiva e sustentável, e as capacidades para o planeamento e gestão de assentamentos humanos participativos, integrados e sustentáveis”
- “Fortalecer esforços para proteger e salvaguardar o património cultural e natural do mundo”
- “Reduzir significativamente o número de mortes e o número de pessoas afetadas por catástrofes e diminuir substancialmente as perdas económicas diretas causadas por essa via no produto interno bruto global”
- “Reduzir o impacto ambiental negativo per capita nas cidades”
- “Proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes”
- “Apoiar relações económicas, sociais e ambientais positivas entre áreas urbanas, periurbanas e rurais, reforçando o planeamento nacional e regional de desenvolvimento”
- “Aumentar substancialmente o número de cidades e assentamentos humanos que adotaram e implementaram políticas e planos integrados para a inclusão, a eficiência dos recursos, mitigação e adaptação às mudanças climáticas, resiliência a desastres”
- “Apoiar os países menos desenvolvidos”

12) “Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis”

Orientações:

- “Implementar o Plano Decenal de Programas sobre Produção e Consumo Sustentáveis, com todos os países a tomar medidas, e os países desenvolvidos assumindo a liderança, tendo em conta o desenvolvimento e as capacidades dos países em desenvolvimento”
- “Alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais”
- “Reduzir para metade o desperdício de alimentos per capita a nível mundial, de retalho e do consumidor, e reduzir os desperdícios de alimentos ao longo das cadeias de produção e abastecimento”

- “Alcançar a gestão o ambientalmente saudável dos produtos químicos e todos os resíduos”
- “Reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reutilização”
- “Incentivar as empresas, especialmente as de grande dimensão e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informação sobre sustentabilidade nos relatórios de atividade”
- “Promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais”
- “Garantir que as pessoas, em todos os lugares, tenham informação relevante e consciencialização para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida em harmonia com a natureza”
- “Apoiar países em desenvolvimento a fortalecer as suas capacidades científicas e tecnológicas para mudarem para padrões mais sustentáveis de produção e consumo”
- “Desenvolver e implementar ferramentas para monitorizar os impactos do desenvolvimento sustentável para o turismo sustentável, que gera empregos, promove a cultura e os produtos locais”
- “Racionalizar subsídios ineficientes nos combustíveis fósseis, que encorajam o consumo exagerado, eliminando as distorções de mercado, de acordo com as circunstâncias nacionais”

13) “Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos”;

Orientações:

- “Reforçar a resiliência e a capacidade de adaptação a riscos relacionados com o clima e as catástrofes naturais”
- “Integrar medidas relacionadas com alterações climáticas nas políticas, estratégias e planeamentos nacionais”
- “Melhorar a educação, aumentar a consciencialização e a capacidade humana e institucional sobre medidas de mitigação, adaptação, redução de impacto e alerta precoce no que respeita às alterações climáticas”

- “Implementar o compromisso assumido pelos países desenvolvidos na Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas (UNFCCC) de mobilizarem, em conjunto, 100 mil milhões de dólares por ano, a partir de 2020, a partir de variadas fontes, de forma a responder às necessidades dos países em desenvolvimento, no contexto das ações significativas de mitigação e implementação transparente; e operacionalizar o Fundo Verde para o Clima por meio de sua capitalização o mais cedo possível”
- “Promover mecanismos para a criação de capacidades para o planeamento e gestão eficaz no que respeita às alterações climáticas”
- “Reconhecer que a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre as Alterações Climáticas é o principal fórum internacional, intergovernamental para negociar a resposta global às alterações climáticas”

14) “Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável”;

Orientações:

- “Prevenir e reduzir significativamente a poluição marítima de todos os tipos, especialmente a que advém de atividades terrestres, incluindo detritos marinhos e a poluição por nutrientes”
- “Gerir de forma sustentável e proteger os ecossistemas marinhos e costeiros para evitar impactos adversos significativos”
- “Minimizar e enfrentar os impactos da acidificação dos oceanos, inclusive através do reforço da cooperação científica em todos os níveis”
- “Acabar com a sobrepesca e a pesca ilegal, não reportada e não regulamentada e as práticas de pesca destrutivas, e implementar planos de gestão com base científica, para restaurar populações de peixes no menor período de tempo possível, pelo menos para níveis que possam produzir rendimento máximo sustentável, como determinado pelas suas características biológicas”

- “Conservar pelo menos 10% das zonas costeiras e marinhas, de acordo com a legislação nacional e internacional, e com base na melhor informação científica disponível”
- “Proibir certas formas de subsídios à pesca, que contribuem para a sobre capacidade e a sobrepesca, e eliminar os subsídios que contribuam para a pesca ilegal, não reportada e não regulamentada, e abster-se de introduzir novos subsídios desse tipo”
- “Aumentar os benefícios económicos para os pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países menos desenvolvidos, a partir do uso sustentável dos recursos marinhos”
- “Aumentar o conhecimento científico, desenvolver capacidades de investigação e transferir tecnologia marinha, tendo em conta os critérios e orientações sobre a Transferência de Tecnologia Marinha da Comissão Oceanográfica Intergovernamental, a fim de melhorar a saúde dos oceanos e aumentar a contribuição da biodiversidade marinha para o desenvolvimento”
- “Proporcionar o acesso dos pescadores artesanais de pequena escala aos recursos marinhos e mercados”
- “Assegurar a conservação e o uso sustentável dos oceanos e seus recursos pela implementação do direito internacional”

15) “Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar a degradação da terra e a perda dos ecossistemas”;

Orientações:

- “Assegurar a conservação, recuperação e uso sustentável de ecossistemas terrestres e de água doce interiores e seus serviços, em especial florestas, zonas húmidas, montanhas e terras áridas, em conformidade com as obrigações decorrentes dos acordos internacionais”
- “Promover a implementação da gestão sustentável de todos os tipos de florestas, travar a deflorestação, restaurar florestas degradadas e aumentar substancialmente os esforços de florestação e reflorestação, a nível global”
- “Combater a desertificação, restaurar a terra e o solo degradados”

- “Assegurar a conservação dos ecossistemas de montanha, incluindo a sua biodiversidade, para melhorar a sua capacidade de proporcionar benefícios que são essenciais para o desenvolvimento sustentável”
- “Tomar medidas urgentes e significativas para reduzir a degradação de habitat naturais, travar a perda de biodiversidade e, até 2020, proteger e evitar a extinção de espécies ameaçadas”
- “Garantir uma repartição justa e equitativa dos benefícios derivados da utilização dos recursos genéticos e promover o acesso adequado aos recursos genéticos”
- “Tomar medidas urgentes para acabar com a caça ilegal e o tráfico de espécies da flora e fauna protegidas e agir no que respeita tanto a procura quanto a oferta de produtos ilegais da vida selvagem”
- “Implementar medidas para evitar a introdução e reduzir significativamente o impacto de espécies exóticas invasoras nos ecossistemas terrestres e aquáticos, e controlar ou erradicar as espécies prioritárias”
- “Integrar os valores dos ecossistemas e da biodiversidade no planeamento nacional e local, nos processos de desenvolvimento, nas estratégias de redução da pobreza e nos sistemas de contabilidade”
- “Mobilizar e aumentar significativamente, a partir de todas as fontes, os recursos financeiros para a conservação e o uso sustentável da biodiversidade e dos ecossistemas”
- “Mobilizar recursos significativos, a partir de todas as fontes, e em todos os níveis, para financiar a gestão florestal sustentável”
- “Reforçar o apoio global para os esforços de combate à caça ilegal e ao tráfico de espécies protegidas”

16) “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis”;

Orientações:

- “Reduzir significativamente todas as formas de violência e as taxas de mortalidade com ela relacionadas, em todos os lugares”

- “Acabar com o abuso, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra as crianças”
- “Promover o Estado de Direito, ao nível nacional e internacional, e garantir a igualdade de acesso à justiça para todos”
- “Reduzir significativamente os fluxos ilegais financeiros e de armas, reforçar a recuperação e devolução de recursos roubados e combater todas as formas de crime organizado”
- “Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas”
- “Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis”
- “Garantir a tomada de decisão responsável, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis”
- “Ampliar e fortalecer a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governação global”
- “Fornecer identidade legal para todos, incluindo o registro de nascimento”
- “Assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, em conformidade com a legislação nacional e os acordos internacionais”
- “Fortalecer as instituições nacionais relevantes”
- “Promover e fazer cumprir leis e políticas não discriminatórias para o desenvolvimento sustentável”

17) “Reforçar os meios de implementação e revitalização a parceria global para o desenvolvimento sustentável”.

Orientações:

- “Melhorar a cooperação regional e internacional, reforçando a Cooperação Delegada e através da Cooperação Triangular”
- “Reforçar o apoio à capacitação e partilhar conhecimentos e boas práticas a vários níveis”
- “Aumentar a coerência das políticas para o desenvolvimento sustentável”

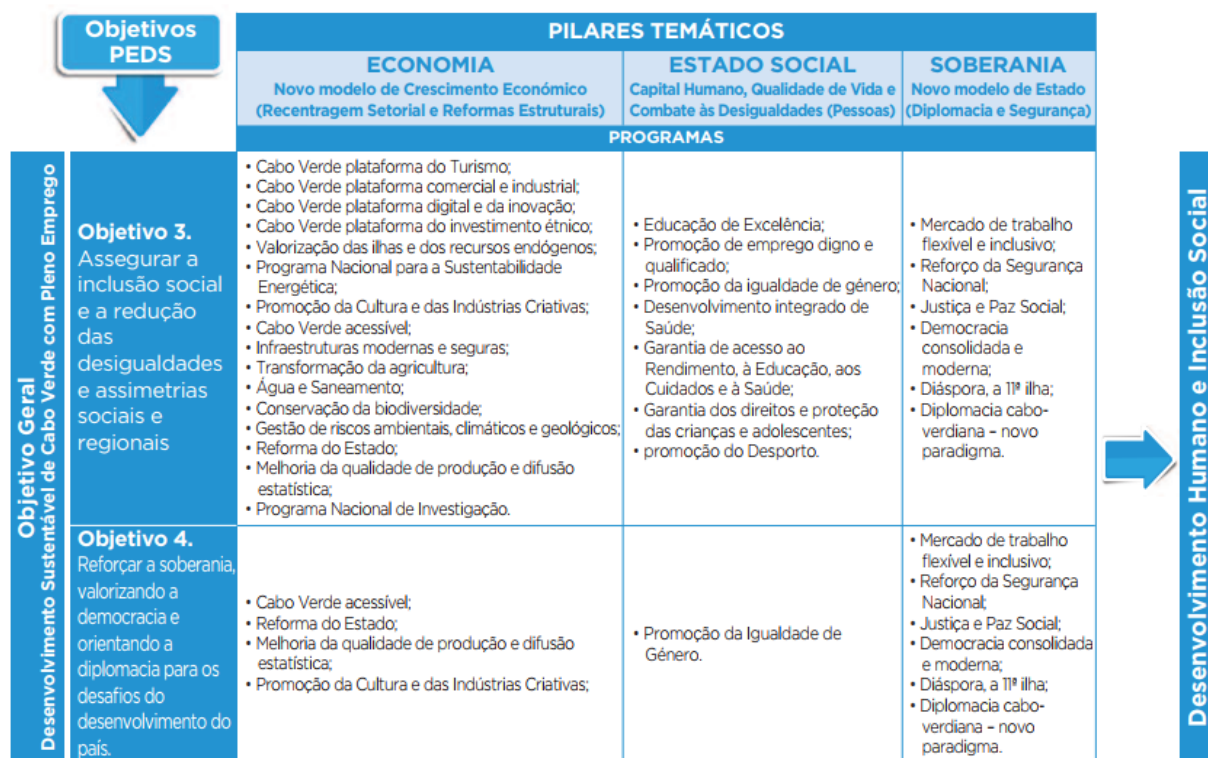
- “Mobilizar recursos financeiros adicionais para o desenvolvimento sustentável, aumentar assistência internacional e facilitar a implementação de regimes de promoção de investimentos para países menos avançados”

Anexo 2: Incidência do PEDS 2017/2021, para os objetivos 1 e 2

Objetivos PEDS		PILARES TEMÁTICOS		
		ECONOMIA Novo modelo de Crescimento Económico (Recentragem Setorial e Reformas Estruturais)	ESTADO SOCIAL Capital Humano, Qualidade de Vida e Combate às Desigualdades (Pessoas)	SOBERANIA Novo modelo de Estado (Diplomacia e Segurança)
		PROGRAMAS		
Objetivo Geral Desenvolvimento Sustentável de Cabo Verde com Pleno Emprego	Objetivo 1. Fazer de Cabo Verde uma Economia de Circulação localizada no Atlântico Médio.	<ul style="list-style-type: none"> • Cabo Verde plataforma do Turismo; • Cabo Verde plataforma aérea; • Cabo Verde plataforma marítima; • Cabo Verde plataforma financeira; • Cabo Verde plataforma comercial e industrial; • Cabo Verde plataforma digital e da inovação; • Cabo Verde plataforma do investimento ético; • Melhoria do ambiente de negócios; • Programa Nacional para a Sustentabilidade Energética; • Cabo Verde acessível; • Infraestruturas modernas e seguras; • Reforma do Estado; • Melhoria da qualidade de produção e difusão estatística; • Promoção da Cultura e das Indústrias Criativas; • Programa Nacional de Investigação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educação de Excelência; • Promoção da Igualdade de Género; • Desenvolvimento Integrado de Saúde; • Saúde serviço exportador; • Promoção do Desporto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de trabalho flexível e inclusivo; • Reforço da Segurança Nacional; • Justiça e Paz Social; • Democracia consolidada e moderna; • Diáspora, a 11ª ilha; • Diplomacia cabo-verdiana - novo paradigma.
	Objetivo 2. Garantir a Sustentabilidade Económica e Ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> • Cabo Verde plataforma do Turismo; • Cabo Verde plataforma aérea; • Cabo Verde plataforma marítima; • Cabo Verde plataforma financeira; • Cabo Verde plataforma comercial e industrial; • Cabo Verde plataforma digital e da inovação; • Cabo Verde plataforma do investimento ético; • Melhoria do ambiente de negócios; • Valorização das ilhas e recursos endógenos; • Programa Nacional para a Sustentabilidade Energética; • Cabo Verde acessível; • Infraestruturas modernas e seguras; • Transformação da Agricultura; • Água e Saneamento; • Conservação da biodiversidade; • Gestão de riscos ambientais, climáticos e geológicos; • Reforma do Estado; • Melhoria da qualidade de produção e difusão estatística; • Promoção da Cultura e das Indústrias Criativas; • Programa Nacional de Investigação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educação de Excelência; • Promoção de emprego digno e qualificado; • Promoção da Igualdade de Género; • Desenvolvimento Integrado de Saúde; • Saúde serviço exportador; • Garantia de acesso ao Rendimento, à Educação, aos Cuidados e à Saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de trabalho flexível e inclusivo; • Reforço da Segurança Nacional; • Justiça e Paz Social; • Democracia consolidada e moderna; • Diáspora, a 11ª ilha; • Diplomacia cabo-verdiana - novo paradigma.

Fonte: PEDS 2017/2021 (2018)

Anexo 3: Incidência do PEDS 2017/2021, para os objetivos 3 e 4



Fonte: PEDS 2017/2021 (2018)

Anexo 4: Contribuição dos pilares do PEDS para consecução do ODS da ONU



Fonte: PEDS 2017/2021 (2018)

Anexo 5: Metas e indicadores para o objetivo 1 do PEDS

Objetivo	Indicadores de Impacto	Valor ano base 2016	Metas				
			2017	2018	2019	2020	2021
Objetivo 1 Fazer de Cabo Verde uma economia de circulação localizada no Atlântico médio	Investimento direto estrangeiro (% do PIB)	7,3	8	9,5	11,2	11,9	12,4
	Deficit conta corrente (% do PIB)	2,8	9	8,7	8,2	7,4	6,5
	Volume de carga movimentada no porto (KG)	2.078.706	2.345.256	2.786.754	2.965.742	3.130.280	3.445.322
	Passageiros embarcados e desembarcados nos aeroportos	2.215.892	2.585.533	2.900.839	3.287.048	3.785.659	4.170.621
	Contribuição direta do turismo para o PIB pm (%)	19	21,4	23,6	26,2	29	32,4

Fonte: PEDS 2017/2021 (2018)

Anexo 6: Metas e indicadores para o objetivo 2 do PEDS

Objetivo	Indicadores de Impacto	Valor ano base 2016	Metas				
			2017	2018	2019	2020	2021
Objetivo 2 Garantir a sustentabilidade económica e ambiental	Taxa de crescimento do PIB (%)	3,8	4,5	5,3	5,9	6,3	7
	Taxa de desemprego (%)	15	15,8	15,1	13,8	12,1	9,7
	PIB em paridade de poder de compra per capita (USD)	6702	6809	7185	7589	8027	8524
	Números de unidade de produção informal	33.288	32.733	32.178	31.624	31.069	29.959
	Posição no ranking doing business	129	127	118	109	100	91
	Posição no ranking de competitividade turística	86	80	75	65	50	45
	Entrada de turistas	644.429	728.204	832.489	954.032	1.093.321	1.249.666
	População com acesso à banda larga internacional (1000)	17	20	50	200	350	500
	Peso das energias renováveis no consumo de energia elétrica (%)	20	19	35	35	50	50
	Taxa de crescimento do crédito a economia	3,6	5,7	5,9	5,6	5	5,8
	Divida pública em percentagem do PIB pm	129,6	132	132,2	128,8	122,5	113,2
	Serviço da divida em percentagem das explorações (%)	16,6	17,1	18,6	16,5	16,9	16,4

***Contributo do Planeamento Estratégico e do Marketing Territorial no Desenvolvimento das Cidades
Sustentáveis: Proposta para a Região Autónoma do Príncipe***

	Cobertura florestal (ha)	90	90,5	93	98,5	108	121,5
	% área marinhas protegidas	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	2,2

Fonte: PEDS 2017/2021 (2018)

Anexo 7: Metas e indicadores para o objetivo 3 do PEDS

Objetivo	Indicadores de Impacto	Valor ano base 2016	Metas				
			2017	2018	2019	2020	2021
Objetivo 3 Assegurar a inclusão social e a redução das desigualdades e assimetrias sociais e regionais	Taxa de incidência da pobreza (%)	35(2015)	32,7	31,5	30,3	29,3	28,2
	Taxa de crescimento do PBI per capita (%)	1,7	2,8	5,6	5,6	6,2	7,1
	Índice de desenvolvimento humano	0,65(2015)	0,66	0,67	0,67	0,68	0,69
	Coefficiente de gini (un.)	0,46(2015)	0,454	0,45	0,459	0,442	0,438
	Famílias em risco de insegurança alimentar e nutricional (%)	12,8	11,2	1,6	11	10,4	9,8
	População com ligação á rede pública de distribuição de água (%)	66,4	71,1	75,8	80,6	85,3	90
	População com acesso à eletricidade (%)	90,1	92,1	94,1	96	98	100
	Crianças de 5 a 17 anos que trabalham (%)	8	7	6	5	3,1	2
	Taxa de mortalidade infantil por 1000 nascimento	15,3	15	14,5	14	13,5	13
	Taxa de mortalidade materna (/1000 partos)	47	39	29	21	12	9
	taxa de cobertura de serviços essenciais de saúde (%)	60	61	62	63	64	65
	Cobertura de segurança social do regime contributivo (segurados/empregados) (%)	40	40	45	50	55	60

***Contributo do Planeamento Estratégico e do Marketing Territorial no Desenvolvimento das Cidades
Sustentáveis: Proposta para a Região Autónoma do Príncipe***

	Taxa de liquidação de escolarização 9 ^a ao 12 ^a ano (%)	52,1	52	53	55	57	60
	Taxa de desemprego jovem	42,9	38,6	34,6	30,1	25,8	21,5
	Déficit habitacional alargado (%)	40	36	32	28	24	20

Fonte: PEDS 2017/2021 (2018)

Anexo 8: Metas e indicadores para o objetivo 4 do PEDS

Objetivo	Indicadores de Impacto	Valor ano base 2016	Metas				
			2017	2018	2019	2020	2021
Objetivo 4 Reforçar a soberania, valorizar a democracia e orientado a diplomacia para os desafios do desenvolvimento do país	Taca de participação dos cidadãos nas eleições autárquicas (%)	58,4				83,4	
	Percentual das cadeiras ocupadas por mulheres na Assembleia nacional	17	17	17	17	17	29
	Taxa de resolução dos processos nos tribunais (%)	50	54	58	62	66	70
	Remessas dos emigrantes em percentagem do PIB pm	11,1	11,5	12,2	13	13,7	14,3
	Peso das mulheres das Forças Armadas (%)		15	17	20	22,5	25

Fonte: PEDS 2017/2021 (2018)

Anexo 9: Principais metas do PNDSTP 2017-2021

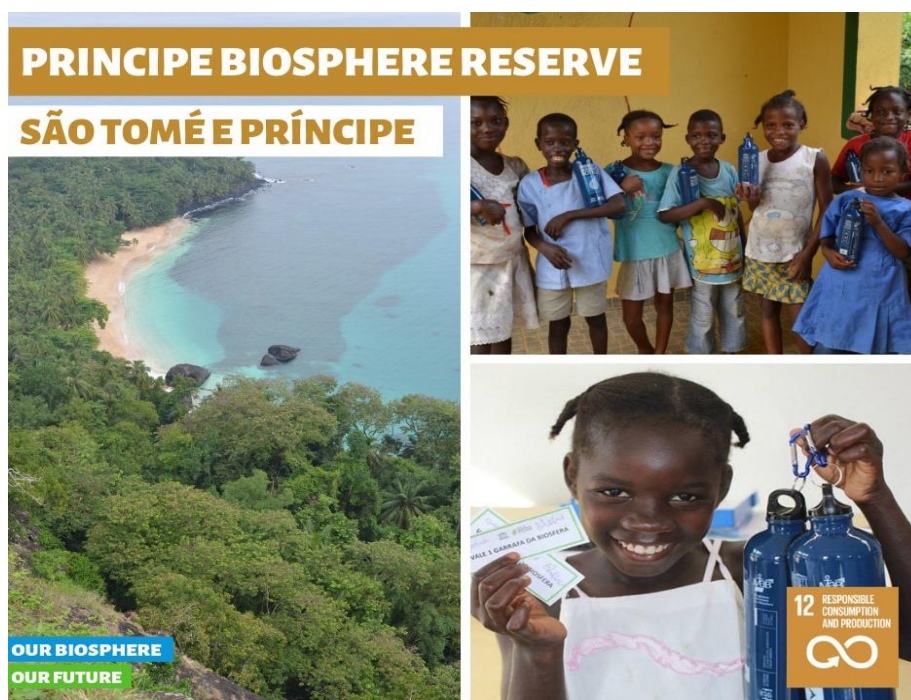
Metas	2017	2021
Promover uma elevada taxa de crescimento do PIB (%)	5	5,5
Garantir uma taxa de inflação compatível com a estabilidade de preços (%)	4	3
Estabilizar o rácio do défice orçamental em relação ao PIB (%)	1,8	1,5
Assegurar um défice da conta corrente em relação ao PIB sustentável (%)	16,4	10,5
Reduzir a taxa de incidência da pobreza (%)	2012 M: 71,3 H:63,4	M: 40 H:40
Reduzir a taxa extrema da pobreza (%)	11	9
Reduzir a mortalidade das crianças menores de 5 anos	45/1000	30/1000
Reduzir a taxa de mortalidade materna	58/1000	17/1000
Reduzir a taxa de natalidade das adolescentes (%)	(2008/2009) 37,5	0
Reduzir a taxa de desemprego da população de 15 ou mais anos de idade	(2014) M: 14 H:9	M:9 H:9
Reduzir a taxa de desemprego da população de 15 a 24 anos de idade (%)	(2010) M:25,3 H:21,4	M:15 H:15
Reduzir a taxa de emprego vulnerável (%)	(2010) M:50,8 H:33,5	M:20 H:20
Atingir uma taxa de alfabetização de 100%	(2010) M: 82,1 H:93,8	M:100 H:100
Melhorar o rácio entre meninos e meninas no ensino primário	0,96 (2012)	1
Aumentar a taxa de transição de ensino secundário	64	90
Aumentar a taxa bruta de escolarização por sexo, no 2º ciclo do ensino secundário	M:71 H:58	M:85 H:85
Melhorar o rácio entre rapazes e raparigas no ensino secundário	1,1 (2012)	1

***Contributo do Planeamento Estratégico e do Marketing Territorial no Desenvolvimento das Cidades
Sustentáveis: Proposta para a Região Autónoma do Príncipe***

Aumentar o nº de alunos por 100.000 habitantes no ensino técnico e formação profissional	M: 400 H: 323	M: 2000 H: 2000
Aumentar o nº de alunos por 100.000 habitantes no ensino superior	M:1051 H:890	M: 2000 H: 2000
Melhorar o rácio entre rapazes e raparigas no ensino superior	0,88 (2012)	1
Aceso à água potável (%)	93,9 (2014)	98
Acesso à eletricidade (%)	80	95
Aumentara taxa de cobertura da população ligada à rede de esgotos (%)	30	50
Duplicar a proporção das mulheres exercendo mandatos na Assembleia Nacional	18 (2010)	30

Fonte: PNSDTP

Anexo 10: Garrafas Oferecidas pela Reserva da Biosfera



Fonte: página de Facebook da UNESCO's Man and Biosphere Programme